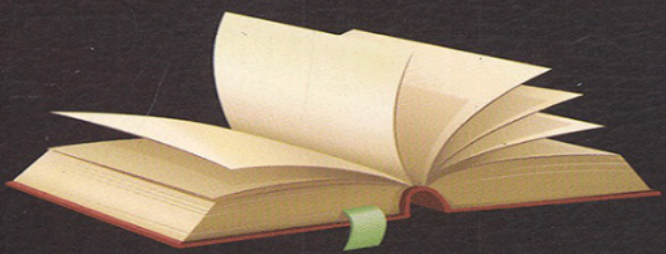
LORIN WOOLFE

Mai Hải Hà, Nguyễn Huy Hoàng *dịch*

Kinh thánh về NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO



The Bible Leadership

Bài học về nghệ thuật lãnh đạo
cho các nhà quản lý thời nay
từ những huyền thoại trong Kinh Thánh

alphabooks
knowledge is power
NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

Có thể bạn sẽ tự hỏi Kinh Thánh thì có liên quan gì tới khả năng lãnh đạo? Câu trả lời là Kinh Thánh liên quan tới mọi mặt! Chắc chắn Kinh Thánh là cuốn sách được đọc nhiều nhất trên thế giới. Cuốn sách này được người ta tôn kính vì những châm ngôn, giáo huấn, vì sự uyên thâm ẩn chứa trong đó, và vì sự lôi cuốn hấp dẫn về mặt văn chương trong đó. Hãy đọc Kinh Thánh thật kỹ và dưới một góc độ khác, bạn sẽ thấy đây còn là một tuyển tập vĩ đại nhất về tài năng lãnh đạo qua các nhân vật cụ thể, đầy ắp những bài học vô cùng bổ ích và sâu sắc dành cho các nhà lãnh đạo và quản lý ngày nay. Chính những câu chuyện và những nhân vật trong Kinh Thánh đã tạo nên một số hình mẫu mang tính toàn cầu về khả năng lãnh đạo tài tình nhất (nhưng cũng có cả những điều tệ hại nhất).

Chúng ta hãy cùng xem xét một số những nhà lãnh đạo và quản lý thời Kinh Thánh và những bài học rút ra cho những nhà quản lý thời nay:

• Jacob, mặc dù không có sức mạnh như người anh trai Esau dũng mãnh, nhưng lại chiếm được quyền thừa kế của người anh bằng cách kêu gọi sự giúp đỡ từ "quyền lực phía sau ngai vàng" (mẹ ông ta) để lung lạc vị giám đốc điều hành (cha ông ta).

• Joseph, bị đày ải do lòng đố kỵ của người em trai khi thấy ông được người cha là Jacob sủng ái, buộc phải đi theo kẻ thù là người Ai Cập. Tại đây, ông thâm nhập vào hoàng cung, gây ảnh hưởng đến Pharaoh, và cuối cùng ông đưa cả gia đình và bộ tộc của mình tới đây sinh sống, trở thành một thế lực vô cùng hùng mạnh. Tuy nhiên, sự "liên kết" giữa người Do Thái và người Ai Cập chẳng được bao lâu lại dẫn đến một chuỗi những rắc rối trong giới lãnh đạo.

• Moses, người phải kế thừa những rắc rối trên, là một người lãnh đạo rất ít nói, đến mức anh trai ông là Aaron thường phải nói thay

cho ông. Nhưng sức mạnh tầm nhìn và sự tận tâm của ông với sứ mệnh của dân tộc Do Thái đã giúp ông có khả năng nhìn xa trông rộng, trở thành một người lãnh đạo mà nhân dân sẽ đi theo bất chấp những khó khăn trở ngại nghiệt ngã nào. Nhiều doanh nghiệp ngày nay cũng phải trải qua những thời kỳ khó khăn, nhưng rất ít trong số đó phải trải qua việc lang thang trong sa mạc (theo nghĩa đen hay nghĩa bóng) trong 40 năm. Mười điều răn của Chúa là một tuyên ngôn tối cao về sứ mệnh.

• Joshua kế vị Moses, sự chuyển giao quyền lực này là một ví dụ về việc lập kế hoạch liên tục thông suốt, kèm theo sự can thiệp của thần thánh. Cần phải có một nhà lãnh đạo vĩ đại và có sức hút để thay thế Moses lãnh đạo người dân Do Thái tới Miền đất Hứa. Khả năng lập kế hoạch chiến lược thiên tài của Joshua đã giúp người Do Thái thực sự chinh phục những pháo đài bất khả xâm phạm.

• Samson là một trong những nhân vật xấu xa điển hình nhất trong lịch sử. Ông ta có một sức mạnh vĩ đại nhưng lại vô cùng mù quáng trong việc đánh giá con người. Người ông ta kính trọng nhất cũng là người khiến ông ta sợ nhất, người đã khiến ông ta thất bại. Samson đã bị một người phụ nữ mà ông ta tưởng là bạn, nắm được điểm yếu. Từ câu chuyện này, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp ngày nay có thể rút ra được rất nhiều bài học.

• Job gặp nhiều khó khăn hơn bất cứ nhà quản lý doanh nghiệp nào ngày nay nhưng ông vẫn trung thành với niềm tin và tầm nhìn của mình. Trường hợp của ông có thể là bài học bổ ích cho các doanh nhân thời nay: tuyệt đối trung thành với mục tiêu, bất chấp mọi khó khăn, trở ngại và nghi ngờ.

• Jesus, con trai của một người thợ mộc, sinh ra trong máng cỏ, đã đứng lên lãnh đạo một tôn giáo có đông tín đồ nhất thế giới. Kỹ năng giao tiếp của Jesus thật tuyệt vời. Ông có thể truyền bá các tư tưởng mới mang tính cách mạng đầy thuyết phục bằng cách sử dụng các câu tục ngữ hoặc dụ ngôn thay vì giải thích trực tiếp và ông có thể trả lời những câu hỏi bẫy của Pontius Pilate mà không hề thể hiện rằng mình đã phản bội La Mã hoặc đang cố gắng thể hiện trước mặt những tín đồ của mình. (Pilate hỏi: "Ngài là Đức vua của dân Do Thái?" Jesus trả lời: "Ngài nói tôi là Đức vua của họ"). Bài Thuyết pháp trên Núi là một ví dụ điển hình về kỹ năng khuyến khích, không chỉ tác động đến một nhóm nhỏ mà là hàng triệu người trong hàng triệu nhóm người từ đó tới nay.

Kinh Thánh nói rất nhiều về những con người này cũng như những nhà lãnh đạo khác – những nhà vua, nhà tiên tri, các chiến

binh, các vị tham mưu và những người biết nhìn xa trông rộng. Đây là chuyện tiên đoán đúng và sai, những của cải được và mất, những tổ chức ra đời và sụp đổ. Người ta có thể còn ngờ vực tính nguyên bản của Kinh Thánh, nhưng những bài học và câu chuyện trong cuốn Kinh Thánh này đã được coi là những nguyên mẫu chung có ảnh hưởng lớn tới cung cách con người chúng ta sinh sống theo một mức độ tâm lý, tôn giáo và biểu tượng sâu sắc.

Vậy tại sao chúng ta lại không áp dụng sự thông thái về lãnh đạo trong cuốn Kinh Thánh này vào kinh doanh? Tôi viết cuốn sách này chỉ vì mục đích đó, xem xét lại những "câu chuyện" thu hút nhất trong Kinh Thánh và so sánh với những thách thức mà một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành công nhất hiện nay phải đối mặt và đã vượt qua được. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên nếu những đức tính và kỹ năng của những nhà lãnh đạo thành công thời Kinh Thánh cũng chính là những đức tính và kỹ năng có thể thấy ở các nhà lãnh đạo thành đạt nhất ngày nay:

- Chính trực và trung thực
- Có mục tiêu rõ ràng
- Giàu lòng nhân ái và trắc ẩn
- Khiêm nhường
- Kỹ năng giao tiếp
- Kỹ năng quản lý
- Phát triển nhóm
- Lòng can đảm
- Sự công bằng
- Phát triển kỹ năng lãnh đạo

Cuốn sách này chủ yếu tập trung vào kinh doanh, và hầu hết những trường hợp đưa ra nghiên cứu ở đây đều là những câu chuyện về kinh doanh. Nhưng trong Kinh Thánh còn có những bài học dành cho các nhà lãnh đạo chính trị, thể thao, nghệ thuật và thậm chí cả tôn giáo nữa. Bạn sẽ thấy cuốn sách này rất hữu ích cho dù bạn đang lãnh đạo một doanh nghiệp, một tổ chức chính trị, một lực lượng đặc nhiệm, một đội vận động viên thể thao, một dàn nhạc giao hưởng, hay một tổ chức tôn giáo nào đó như nhà

thờ hay giáo đường (bởi bạn đang nắm trong tay một trong những công cụ quản lý hàng đầu thế giới – Kinh Thánh).

Cho dù lĩnh vực lãnh đạo của bạn là gì đi nữa thì mong ước tha thiết nhất của tôi là qua nghiên cứu những thách thức dành cho những nhân vật lãnh đạo vĩ đại trong Kinh Thánh, bạn sẽ có được lời chỉ dẫn và nhận được nguồn cảm hứng để đối mặt với những thách thức về kỹ năng lãnh đạo của riêng mình.

LORIN WOOLFE

Cuốn sách này tôi xin dành tặng cho Judy, Becca, Talia và Sascha, vì đã nhắc nhở tôi hàng ngày về mục đích thực sự của mình và về những bí mật riêng của tất cả chúng ta.

- Tên sách trong Kinh Thánh, đoạn : câu

Ví dụ: Prov. 24:26: Châm ngôn, đoạn 24 : câu 26

Acts 20:32-37: Công vụ Tông đồ, đoạn 20 : câu 32 đến 37

- Quyển, Tên sách trong Kinh Thánh, đoạn : câu

Ví dụ: 1 Kings 21:7: Các vua, quyển 1, đoạn 21 : câu 7

1 Sam. 12:1-4: Samuel, quyển 1, đoạn 12 : câu 1 đến 4

Lời cảm ơn

Một cuốn sách không bao giờ là thành quả của chỉ một con người. Tôi muốn gửi lời cảm ơn tới Kevin Barron và Meldron Young. Họ là những người đã nhiệt tình hưởng ứng ý tưởng cũng như những trang bản thảo của tôi, giúp tôi "giữ vững mục tiêu" của mình. Xin cám ơn Bill Hill vì đã nhắc nhở tôi về sự giao thoa giữa công việc kinh doanh và tâm hồn. Cảm ơn Adrienne Hickey đã yêu cầu tôi làm việc hết mình và giúp tôi tập trung nỗ lực. Cảm ơn Erika Spelman đã giúp tôi hoàn thành cuốn sách bằng lòng kiên nhẫn và sự chịu đựng chỉ tìm thấy trong Kinh Thánh.

Cảm ơn tất cả những nhà lãnh đạo thời nay tôi đã nêu tên có lẽ vài người trong số các bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy mình được nêu ra và so sánh với những nhà lãnh đạo thời Kinh Thánh trong cuốn sách này, nhưng đối với tôi, mối liên hệ này vốn rất rõ ràng.

Và cuối cùng nhưng có lẽ lại là quan trọng nhất, tôi muốn cảm ơn gia đình tôi, mọi người trong gia đình đã làm những công việc thường ngày với sự vắng mặt của tôi trong khi tôi dành biết bao nhiêu thời gian bên máy tính, trong thư viện để "nghiên cứu", sắp xếp và liên hệ các đoạn Kinh Thánh với những hiểu biết về kỹ năng quản lý. Gia đình chính là nguồn cảm hứng và là mục tiêu của tôi.

Chương 1
Chính trực và lương thiện

“Một câu trả lời chân thực giống như một nụ hôn môi”.

-- Prov. 24:26

“Xin Chúa hãy đánh giá con qua... tính chính trực”.

-- Ps. 7:8

Đức tin của Chúa. Hành động đi đôi với lời nói và lời nói tương đồng với hành động. Con người chính trực và lương thiện. Con người mà chúng ta có thể tin tưởng. Đó là những điều chúng ta mong muốn ở những nhà lãnh đạo.

James Kouzes và Barry Posner, một trong những nhóm chuyên gia quản lý nổi tiếng nhất của Hoa Kỳ, đồng thời là hai tác giả của cuốn Thử thách khả năng lãnh đạo, đã tiến hành một cuộc khảo sát hàng ngàn người trên toàn thế giới với hàng trăm tình huống cụ thể. Hai ông nhận thấy rằng đức tính được trông đợi nhiều nhất ở một nhà lãnh đạo giỏi giang là tính lương thiện đến mức họ đã viết về đức tính này trong riêng một chương: “Các nhà lãnh đạo được và mất tín nhiệm như thế nào? Tại sao người ta mong được tín nhiệm?”

Cho dù động cơ của bạn có cao thượng và đáng giá đến thế nào đi nữa, nếu bạn không thường xuyên giữ lời hứa và làm theo đúng khả năng thực sự để thu được sự tín nhiệm của người khác, họ cũng chẳng ủng hộ bạn lâu dài. Có thể họ theo bạn đến một lúc nào đó, nhưng khi khó khăn, họ sẽ chùn bước hoặc sẽ tìm nhà lãnh đạo khác. Bạn có thể nói với những người đi theo mình rằng cho dù gặp khó khăn trở ngại, chúng ta vẫn có thể đạt được mục tiêu và rằng chắc chắn bạn sẽ hỗ trợ họ mọi việc. Nhưng nếu trước

đây bạn không hỗ trợ được cho họ (hoặc thậm chí đơn giản là họ chưa biết rằng bạn đáng tin cậy và chân thực), sẽ chẳng có ai xếp hàng đi theo bạn để vượt qua dù chỉ là một vũng bùn lầy, huống chi lại là vượt qua biển Đỏ.

Gần đây, người ta ngày càng mong đợi các nhà quản lý và lãnh đạo trên thế giới phải có được phẩm chất quan trọng này. Richard Nixon thuê người đột nhập vào các trụ sở của đảng chính trị đối lập, rồi lại dối trá tuyên bố rằng mình chẳng dính dáng gì đến việc này. Bill Clinton thì dan díu với một nữ thực tập sinh tại Nhà Trắng chỉ hơn con gái ông ta có vài tuổi, rồi ngay sau đó lại phủ nhận việc mình đã từng lăng nhăng với cô ta.

Hãng hàng không Morton Thiokol không chịu nghe lời của một nhà khoa học cảnh báo rằng máy bay mang tên Challenger không an toàn, khiến cho toàn bộ phi hành đoàn thiệt mạng bởi một vụ nổ ngay sau khi máy bay cất cánh. Nhóm chuyên viên cao cấp của hãng Texaco dính líu đến một vụ phân biệt đối xử có hệ thống đối với nhân công là người thiểu số và tìm mọi cách ém nhẹm chuyện này nhưng các cuốn băng thu lại đã cung cấp đầy đủ những bằng chứng không thể chối cãi về hành động của họ.

Những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh thì ngược lại. Cho dù họ nhìn nhận về tương lai có hơi phi thực tế nhưng người ta vẫn đi theo họ vì họ lương thiện và chính trực. Trong Kinh Thánh có rất nhiều ví dụ về những cá nhân đã vượt qua các trở ngại lạ thường của thiên nhiên và con người để thực hiện lời nói của mình, về những nhà lãnh đạo sẵn sàng đối mặt với nguy cơ mất hết quyền lực, tiền bạc và thậm chí cả mạng sống của mình để giữ trọn lòng chính trực. Noah được lựa chọn để tưởng thưởng nhờ tính chính trực; Lot được cứu rỗi từ ngọn lửa địa ngục và tro tàn của Sodom và Gomorrah nhờ tính chính trực.

Bản thân Moses – người mang lời cảnh tỉnh của Chúa đến cho những môn đồ của Người trong một hoàn cảnh trớ trêu, rằng họ không được nói dối, ăn cắp và ham muốn cá nhân – cũng là một con người nổi tiếng liêm khiết. Mười điều răn của Chúa cũng rất rõ ràng: "Ngươi chớ trộm cướp". "Ngươi không được sát sinh". "Ngươi không được làm chứng giả chống lại người láng giềng". "Ngươi chớ tham vợ của láng giềng; chớ tham nhà, hoặc tôi trai tớ gái, bò, lừa hay bất cứ thứ gì thuộc về người láng giềng của ngươi". Đó là bốn trong số mười điều răn của Chúa trực tiếp đề cập đến tính chính trực và lương thiện.

Isaiah, Jeremiah và những nhà tiên tri khác, bất chấp sự nguy

hiểm và lạnh nhạt, đã cảnh báo với toàn thể nhân loại khi họ từ bỏ những lời giáo huấn của tổ tiên về sự trung thực và đạo lý. Chúa Jesus mang lại thông điệp rằng "sự thật sẽ giải phóng cho ngươi" và Người sẵn lòng hy sinh vì những sự thật mà Người chính là hiện thân. May mắn thay, ngày nay chúng ta có được một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện đại, họ nhận thức được nếu không có tính lương thiện và chính trực thì vòng tròn "thành công" chỉ là rỗng tuếch.

Lương thiện (và bất lương): Những nhân vật điển hình

Thật may cho một số người trong chúng ta được làm việc dưới quyền những nhà lãnh đạo hiện đại, những người vẫn giữ được tính chính trực và lương thiện. David Hunke, Giám đốc quảng cáo của Miami Herald thuộc Tập đoàn Knight-Ridder, giải thích: "Chúng tôi thường đùa với nhau là ở đây chúng tôi khó mà giữ được bí mật, nguyên nhân chủ yếu là do tính chính trực. Chẳng ai có thể tưởng tượng được một người lãnh đạo cấp cao nhất của tập đoàn này lại có thể nói dối bạn".

Giờ đây tất cả chúng ta đều biết rằng nhà báo có một tập hợp các chuẩn mực đạo đức, ít nhất là theo những tuyên bố chính thức. Vậy còn những nhà quản lý mạng toàn cầu thì sao? Robert Knowling, Giám đốc điều hành Tập đoàn Truyền thông Covad, một nhà cung cấp dịch vụ Internet, bắt mỗi nhân viên phải thực hiện quá trình nhìn nhận và đánh giá trong ba ngày, quá trình này diễn ra trong một môi trường luân chuyển nhanh mà thời gian (được tính theo từng giây) chính là tiền bạc. Điểm cốt lõi của quá trình này chính là khái niệm chính trực. Knowling cho biết: "Đó không phải là một tham vọng "dời non lấp biển" gì nhưng chúng tôi cũng gài một số cái bẫy". "Một lần chúng tôi đã phải sa thải một quản lý rất có triển vọng vì anh ta đã vi phạm những giá trị của công ty. Nhưng theo như lời Jack Welch, bạn phải công khai hậu quả của việc phá vỡ những giá trị cốt yếu. Tôi không muốn một ngày nào đó lại thấy xuất hiện một tập đoàn thịnh vượng nhưng thiếu bản sắc riêng".

Hãy so sánh tính chính trực của Hunke và Knowling với hành động của Quốc vương Ahab và Hoàng hậu Jezebel, "bộ đôi xấu xa" bất lương trong Kinh Thánh có thể là kình địch với những "ông vua" thời hiện đại Leona và Harry Helmsley. Xin nói để các bạn biết, Leona Helmsley là "Bà hoàng khách sạn" New York, bà ta đã thản nhiên nói rằng "có rất ít người chịu đóng thuế" khi người ta phát hiện ra đế quốc kinh doanh hùng mạnh của bà ta hầu như không đóng thuế thu nhập. Có câu chuyện, có thể chỉ là lời đồn

đại, kể rằng bà ta đã bố trí một trong số "ít người" đó ở hai bên bờ bể bơi của mình với một xô tôm ướp lạnh để bà ta thưởng thức trong lúc bơi.

Nhưng sự bất lương của Ahab và Jezebel chắc chắn có thể là còn vượt cả "Nữ hoàng Leona". Naboth là một người có vườn nho gần cung điện của Ahab. Ahab muốn mua khu vườn này để trồng rau, nhưng Naboth không chịu bán: Ahab nổi giận và trở nên rầu rĩ, không chịu ăn, nhưng ít nhất thì ban đầu ông ta vẫn nghĩ đến việc tuân thủ pháp luật, cho dù điều này có làm cho ông ta khó chịu và bực dọc đến đâu chăng nữa.

Nhưng rồi Jezebel nhận thấy chẳng việc gì phải giận dỗi hay chán nản: "Ngài cư xử như vậy có xứng đáng là Ông hoàng của Do Thái hay không? Hãy ngồi dậy và ăn uống! Hãy vui lên! Ta sẽ lấy được cái vườn nho đó cho ngài". (1 Kings 21:7) Bà ta nghĩ ra một kế đơn giản nhưng hoàn toàn vô đạo đức. Bà ta thuê hai tên vô lại (có thể bằng cách mua chuộc hoặc đe dọa, vì bà ta có thể làm vậy) để chúng công khai làm chứng rằng Naboth đã nguyền rủa cả Đức Chúa và Đức Vua (bà ta muốn thật chắc chắn).

Jezebel đã thành công: Naboth bị ném đá đến chết. Ngay khi nghe được "tin mừng", bà ta nói với chồng "Hãy đến mà lấy cái vườn nho mà Naboth the Jezreelite đã không chịu bán cho ngài". (1 Kings 21:15) Ahab, vốn là con người lương thiện, đã quá đỗi vui mừng mà đồng ý ngay.

So sánh phương pháp của Ahab và Jezebel với phương pháp của Vua David khi muốn xây một đền thờ Chúa trên sân đập lúa của một người tên là Araunah the Jebusite. David đến gặp thẳng Araunah và nhún nhường yêu cầu anh ta bán lại cái sân đập và trả giá đầy đủ (Ahab đã khiến cho Naboth bị giết để chiếm không vườn nho của Naboth).

Araunah đã biếu không cái sân đập lúa cho David: "Ngài cứ việc lấy nó! Đức Vua hãy làm những gì ngài muốn". (1 Chron. 21:23) Nhưng David vẫn nhất quyết trả đủ tiền cho dù là với cương vị nhà vua, ông có thể dễ dàng ban những sắc lệnh tối cao để chiếm đoạt cái sân.

Qua so sánh, có một ví dụ hiện đại về một "vườn nho" chắc chắn là được nhiều người thèm muốn nhưng không thể cướp khỏi tay người chủ hợp pháp do tính lương thiện của một vị quản lý cấp cao. David Armstrong, Chủ tịch Tập đoàn Công nghiệp Armstrong muốn xây một xí nghiệp mới bên cạnh xí nghiệp cũ. Để làm được

vậy, công ty phải mua lại ngôi nhà của một nhân viên đã nghỉ hưu ngoài 70 tuổi và buộc ông này phải chuyển chỗ ở. Ngài Chủ tịch đã bác bỏ kế hoạch này, ông nói: "Khi chúng tôi mua lô đất để xây dựng công ty, tôi đã hứa rằng ông ấy có thể ở đây tùy thích. Bây giờ bắt ông ấy chuyển đi sẽ làm cho ông ấy thất vọng mà tổn thọ mất". Và xí nghiệp mới đã được xây đối diện với ngôi nhà của người nhân viên.

Hãy xem xét sự chính trực của Jean Maier, Giám đốc Dịch vụ bảo hiểm của công ty Northwestern Mutual Life. Có thể xem như cô đang trông nom "các vườn nho" (nguồn tài chính) của hàng ngàn khách hàng mua bảo hiểm. Trước khi nhận công việc này, cô nói với sếp: "Tôi không thể nhận công việc này nếu tôi không biết chắc rằng việc mình đang làm là đúng đắn. Tôi không thể từ chối hợp đồng của mấy cụ già… nếu tôi nghĩ rằng như vậy là thiếu tôn trọng. Và sếp nói với tôi: 'Cô sẽ không bao giờ phải làm như vậy.' Và tôi chưa bao giờ rơi vào tình huống đó". Nếu có người láng giềng như vậy, hẳn Naboth đã được an toàn.

Có vẻ như chính trực và lương thiện thường không thành công tức thời, trong khi bất lương và không chính trực lại có hiệu quả tức thời. Bạn có thường được nghe những câu nói kiểu "Đừng làm điều gì với người khác nếu không muốn họ làm tương tự như vậy với bạn" hay "Gieo nhân nào gặt quả nấy" không? Trong Kinh Thánh (cũng giống như trên thương trường và trong cuộc sống), rốt cuộc thì những người làm điều sai trái cũng phải nhận hậu quả thích đáng và chỉ những con người có đạo đức mới được tặng thưởng cho việc họ làm, mặc dù có thể họ sẽ phải chịu nhiều đau khổ vô ích. Giá như ngay từ lúc bắt đầu con người có thể sống lương thiện hơn.

Ví dụ, như trường hợp của Pharaoh cổ đại, sự bất lương của ông này có thể ngang hàng với bất cứ nhà lãnh đạo nào trong thế giới hiện đại. Người trị vì độc đoán này của Ai Cập không thể tha thứ cho bất cứ mối đe dọa nào đến quyền lực của mình. Để giam giữ những nô lệ Do Thái và xây dựng cho mình những lăng tẩm khổng lồ, ông ta sẵn sàng trút xuống đầu người dân sự hủy diệt và chết chóc. Khi ông ta từ chối thả tự do cho những người Do Thái, Chúa đã giáng xuống người dân Ai Cập mười thảm họa với mức độ hủy diệt ngày một lớn, bắt đầu bằng nạn ếch nhái (một tai họa khá nhẹ nhàng) rồi tới việc giết chết người con đầu lòng (nói về mức độ trừng phạt tăng dần).

Pharaoh hối hận, có lẽ vì con trai ông ta cũng là một trong số những người bị giết. Câu chuyện người Do Thái vội vã gói ghém

đồ đạc rời khỏi Ai Cập (kết quả là cho ra đời loại bánh mì nướng nhanh nhất thế giới, bánh matzoh – bánh thánh không men chuyên dùng trong lễ Do Thái) được tất cả những người Do Thái cũng như người Cơ Đốc giáo biết đến. Cũng may là họ có thể "nướng bánh mì và chạy khỏi Ai Cập" nhanh chóng như vậy, vì sự "lương thiện" của Pharaoh chỉ kéo dài được có vài ngày. Ông ta không chịu giữ lời hứa và đuổi theo người Do Thái vào tận sa mạc.

Tất cả chúng ta đều biết chuyện xảy ra với những người lính của Pharaoh khi họ cố gắng truy đuổi người Do Thái xuyên qua biển Đỏ, vốn được tách đôi ra để giúp những người chạy trốn đi qua. Biển có thể tách đôi giúp những người trung thực và lương thiện, nhưng cũng chính biển lại đổ ập trở lại nhấn chìm những người không chịu giữ lời hứa.

Qua thái độ đối với tài sản "chung", chúng ta có thể đánh giá sự lương thiện của nhà lãnh đạo. Một số lãnh đạo sẽ vơ hết về mình, một số người sẽ không tơ hào một xu nào trong ngân quỹ mà họ được giao phó. Thời nay chúng ta được biết nhiều nhà lãnh đạo như Ferdinand Marcos và vợ, Imelda (người có đến hàng ngàn đôi giày) đã chiếm đoạt rất nhiều tài sản quốc gia trước khi trốn ra nước ngoài. Thử so sánh giữa việc biển thủ và trốn chạy của họ với hành động của Samuel, người được tôn là Linh mục tối cao của Do Thái trong vài thập kỷ. Ông không chỉ từ chối nhận những thứ không phải của ông mà còn yêu cầu giáo dân chỉ ra những thứ ông tích góp được nhờ địa vị của mình, rồi nhanh chóng trả lại một cách vui vẻ!

Tôi đứng đây. Hãy làm chứng cho tôi trước Chúa… Tôi đã lấy bò của ai? Tôi đã lấy lừa của ai? Tôi đã lừa dối ai? Tôi đã bóc lột ai? Tôi đã nhận hối lộ của ai để nhắm mắt làm ngơ? Nếu tôi đã làm bất cứ điều sai trái nào kể trên, tôi xin sửa chữa lỗi lầm.

"Ngài chưa bao giờ lừa dối hay bóc lột chúng tôi", họ trả lời. "Ngài chưa bao giờ cướp bất cứ thứ gì khỏi tay chúng tôi". (1 Sam. 12:1-4)

Bây giờ có được bao nhiêu nhà lãnh đạo cả trong kinh doanh lẫn trong chính trị dám tự nguyện công khai chất vấn mình như vậy? Michael Milken và Ivan Boesky chắc chắn sẽ không qua được kỳ sát hạch này. Và rất nhiều lãnh đạo ở các nước thuộc thế giới thứ ba như Vua nước Borneo, biển thủ 1 tỷ đô la dầu lửa của quốc gia. Nhưng thế giới thứ ba không phải là nơi duy nhất có những chính trị gia không kiểm soát được mình: Chỉ cần hỏi chuyện người tài xế lái chiếc xe tải đã dừng lại trước cửa ngôi biệt thự mới của cựu

Tổng thống Clinton ở hạt Westchester, sau đó lặng lẽ lăn bánh và trở về trả lại cho Nhà Trắng một bộ sưu tập khổng lồ những đồ đạc đắt giá mà ông ta được biếu tặng – không phải cho cá nhân ông ta mà là cho "Văn phòng Tổng thống".

Samuel không hề thụ động đối phó với một cuộc thanh tra tài sản. Tự ông đề xướng việc đó! Ông đề nghị người khác xác minh tài sản và sự lương thiện của mình, kiểm tra đến tận con bò và con lừa cuối cùng, cam đoan sẽ trả lại những thứ bị chiếm đoạt phi lý, cho dù chỉ là những thứ lặt vặt tầm thường. Và ông cũng cam đoan sẽ sửa sai nếu có bất cứ bằng chứng nào về thu nhập không chính đáng và bất minh.

Có thể bắt gặp sự lương thiện kiểu này xuyên suốt Kinh Cựu Ước và Kinh Tân Ước. Hãy xem bài diễn văn từ biệt của Paul, tông đồ của Chúa Jesus, nói với các môn đồ:

Ta không bao giờ thèm muốn vàng bạc hay quần áo của bất cứ ai. Tự các ngươi biết rằng đôi bàn tay ta đã nuôi sống bản thân và cả bạn bè mình... Tất cả bọn họ đều khóc khi ôm hôn ngài. Điều khiến họ đau lòng nhất là ngài nói với họ rằng họ sẽ không bao giờ được gặp lại ngài. (Acts 20:32-37)

Không còn nghi ngờ gì nữa, đức tin và sự thể hiện tính chính trực và lương thiện ấy đã khiến những môn đồ của Paul tận tâm trung thành với ông, hay ý nghĩ sẽ mất ông khiến họ đau lòng đến vậy? Nếu ngày nay bạn rời bỏ công ty bạn làm việc, liệu những người đi theo bạn có thể hiện sự tiếc nuối trước sự ra đi của bạn, và nếu có, liệu sự tiếc nuối ấy có phải vì mất đi một nhà lãnh đạo chính trực hay không?

Nhưng có thực là sự lương thiện có thể tồn tại trong cấp lãnh đạo cao nhất của những doanh nghiệp thời nay? Phải chăng điều đó cản trở những thành công? Theo Charles Wang, Chủ tịch Công ty Computer Associates, chẳng có gì phải bàn cãi về việc này. Wang lãnh đạo một công ty trị giá 4,7 tỷ đô la, nhưng ông cho rằng chung quy thì hiệu quả được đo bằng lời nói thật chứ không phải bằng những đồng đô la.

"Để trở thành người thành đạt, bạn phải là người lương thiện. Lời nói của bạn phải được thể hiện bằng mọi việc bạn làm. Bạn phải có lương tâm, đạo đức. Điều này đặc biệt đúng trong trường hợp bạn là nhà lãnh đạo vì bạn được nhiều người biết đến. Người ta sẽ có những suy nghĩ về bạn, và nếu bạn không trung thực, người ta sẽ cho rằng bạn là kẻ đạo đức giả... Chúng ta mua một công ty

bằng một hợp đồng tệ hại, nhưng bạn lại là người được thừa hưởng mọi hợp đồng. Bạn có thể lập luận rằng người kia không có thẩm quyền ký vào đó, nhưng bạn lại thực hiện đúng hợp đồng đó".

Nhưng khả năng lãnh đạo không phải lúc nào cũng chỉ cần thiết đối với những người có địa vị, chức sắc. John Boten, Giám đốc hệ thống thương mại của Công ty John Deere nhận thấy mọi giao dịch, dù lớn dù nhỏ, đều phải được quản lý một bởi những người chính trực. Khi người bán lẻ bán giá rẻ cho công ty, Boten đã hành động giống như Vua David chứ không phải như Vua Ahab. "Chẳng có gì phải thắc mắc, chúng tôi trả cho anh ta số tiền anh ta xứng đáng được hưởng. Ngay từ khi mới bắt đầu sự nghiệp tôi đã học được rằng: phải trung thực trong mọi hành động của mình". Giao dịch này không làm lợi cũng chẳng gây thiệt hại gì cho công ty. Boten đã quyết định làm theo mách bảo của lương tâm và những lời trong đoạn trích Luke 16:10: "Người nào không trung thực trong những việc nhỏ nhặt cũng sẽ không trung thực trong những việc lớn".

Thử thách tính lương thiện trước cám dỗ và nghịch cảnh

Câu chuyện về Zacchaeus cho thấy những người đã mất đi lòng chính trực cũng có thể hoàn lương. Zacchaeus làm nghề thu thuế cho Giáo hội La Mã, đây là một trong những nghề bị ghét bỏ nhất thời Do Thái cổ đại. Nhưng ông ta vẫn có thể hối cải. Vì thân hình thấp bé, ông ta trèo lên một ngọn cây để có thể nhìn xa hơn và ông ta đã nghe được lời của nhà tiên tri thần bí Jesus. Đáp lại, Jesus đã tự mình đến nhà của con người bị mọi người ghét bỏ này:

"Hãy trèo xuống ngay hỡi Zacchaeus, vì hôm nay ta sẽ đến nhà ngươi…". Tất cả mọi người đều chứng kiến việc này và bắt đầu xì xào, "Ngài đã đến thăm một kẻ có tội". Nhưng Zacchaeus đã đứng lên thưa rằng… "Xin Chúa chứng giám! Con xin gửi tặng một nửa tài sản của mình cho những người nghèo, và nếu con đã lừa đảo ai lấy bất cứ thứ gì, con xin trả lại người đó gấp bốn lần". (Luke 19:1-8)

Đó quả là một sự thay đổi khá lớn đối với một người đi thu thuế. Ngay cả Samuel, linh mục tối cao của Do Thái, cũng chỉ hứa sẽ trả lại những gì mình đã lấy, chứ không phải gấp bốn lần như Zacchaeus!

Đôi khi tính lương thiện của những kẻ từng phạm tội còn cao hơn cả những con người luôn tỏ ra cao thượng. Đầu những năm 1990,

các cuốn băng cho thấy một nhóm chuyên viên cao cấp của Texaco đã có thái độ phân biệt chủng tộc và liên kết với nhau để khước từ việc tuyển dụng và thăng tiến cho những nhân viên người Mỹ gốc Phi. Lúc đầu Texaco phủ nhận việc này, nhưng cuối cùng ông Tổng giám đốc Peter Bijur đã quyết định giải quyết có trách nhiệm hơn. Ông ta sa thải một trong số những chuyên viên phạm lỗi, cắt bổng lộc hưu trí của một người nữa, tiến hành tuyển thêm nhân viên người Mỹ da đen vào mọi cấp bậc chức vụ của công ty và bỏ ra 140 triệu đô la để dàn xếp vụ kiện. Đó là một thay đổi khá lớn đối với một tập đoàn dầu lửa.

Rick Roscitt có thể bị cám dỗ và trình bày sai lệch thông tin về tiềm lực của Công ty AT&T Solutions, nơi anh đang làm việc, vì dự án thương mại anh mới đưa ra có thể đem lại rủi ro tài chính lớn cho công ty cũng như rủi ro cho sự nghiệp tương lai của chính anh. Mặc dù rất cần đạt được dự án mới này, anh vẫn từ chối yêu cầu khách hàng nếu anh tự thấy mình không thể đáp ứng, anh cũng thừa nhận sai lầm, chứ không hề ấp úng như những người khác. Dick Anderson, Trưởng phòng kỹ thuật, cho biết "Tôi thích nhất ở Rick là tính trung thực trong công việc của anh ấy". "Anh ta không hề ngần ngại bảo với khách hàng, 'Ngài hiểu cho, chúng tôi đã không làm đúng như ngài mong muốn' hoặc 'Chúng tôi không nghĩ rằng chúng tôi đáp ứng được yêu cầu của ngài'... Không phải anh ấy lúc nào cũng cố tỏ ra thật thành thực, mà anh ấy muốn để mọi việc diễn ra theo đúng chiều hướng". Một khách hàng cho biết thêm: "Anh ấy cam kết với chúng tôi bằng sự trao đổi đầy thiện ý... anh ấy là một con người trung thực, biết giữ lời hứa và can đảm. Tôi sẽ chỉ làm việc với những đối tác như vậy".

Warren Buffett, người vươn lên dẫn đầu trong giới đầu tư đầy biến động, có ý kiến rằng, sự thiếu trung thực có thể dẫn đến nghịch cảnh. Bạn có thể nghĩ rằng những tiêu chuẩn tuyển dụng của ông rất cao và khó đáp ứng... Nhưng hãy xem những tiêu chuẩn thật sự ông đưa ra: "trung thực, thông minh, nghị lực. Tuyển những người đáp ứng được hai điều kiện sau mà thiếu mất điều kiện đầu tiên quả là một sai lầm chết người".

Kinh Thánh nói rất cụ thể về việc làm ăn lương thiện: "Không được có hai chiếc cân khác nhau – một nặng, một nhẹ – trong túi. Không được có hai thước đo khác nhau – một to, một nhỏ – trong nhà. Ngươi phải có cân và thước thật chính xác, để có thể sống lâu trên đất này". (Deut. 25:13-15)

Muốn "sống lâu trên đất" của Merrill Lynch, bạn phải là người chính trực. Chủ tịch Emeritus John Tully gọi cho những nhà môi

giới mỗi khi họ vớ được món hời hai hay ba triệu đô la. "Họ tưởng tôi gọi để chúc mừng", ông trầm ngâm nói. "Nhưng thực ra tôi gọi để hỏi họ vài câu. 'Làm thế nào anh kiếm được số tiền đó? Nếu những gì anh làm được tường thuật trên trang nhất của tờ Thời báo New York thì anh có thấy tự hào không?' Tôi chỉ muốn nhắc cho họ nhớ đến văn hóa của công ty này và tôi muốn biết chắc rằng họ có thể làm theo được".

Sự trung thực cũng là yêu cầu đầu tiên Tully xét đến khi đánh giá hiệu quả công việc kinh doanh của 200 nhân viên cao cấp trong công ty. "Câu đầu tiên chúng tôi hỏi luôn là 'Dan có bao giờ bị điều tiếng gì về việc xuyên tạc hay bóp méo sự thật chưa?', chứ không bao giờ hỏi 'Kết quả công việc của Dan ra sao?'".

Tully cũng yêu cầu công ty thể hiện sự chính trực khi thị trường chứng khoán suy sụp năm 1987. Một số công ty đã quyết định giảm thiểu thiệt hại bằng cách "trốn tránh" khách hàng trong suốt thời kỳ này. "Tôi đã nói rằng hôm nay sẽ là một ngày chúng ta được khách hàng ghi nhớ do cách xử sự của chúng ta. Tôi muốn tất cả các bạn hãy ra ngoài… trả lời điện thoại, tôn trọng khách hàng, đưa ra những chỉ dẫn cụ thể… Hãy làm những điều có lợi cho mọi người… và các bạn sẽ thu hút được nhiều khách hàng. Cái cách những công ty khác đang thực hiện sẽ không hiệu quả đâu".

Một người nữa cũng tán thành quan điểm của Tully, nhưng lại sống cách ông những 4.000 năm trước, đó là Job. Có thể bạn cho rằng đối với những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh, mọi việc diễn ra dễ dàng hơn nhiều vì họ sống trong một thế giới không phức tạp như ngày nay, khi việc buôn bán trao đổi chỉ tính bằng vài con lạc đà, chứ không phải bằng hàng triệu đô la. Thời đó, ranh giới giữa cái đúng và cái sai rõ ràng hơn nhiều và những quyết định mang tính đạo đức được đưa ra dễ dàng hơn nhiều.

Hãy nói điều đó với những nhân vật chính trong cuốn về Job. Đó là một trong những cuốn dài nhất trong Kinh Thánh, một cuộc tranh luận mở rộng về sự chính trực, khiêm tốn, kỷ luật và ứng dụng của những đức tính này vào "đời sống thực" ra sao.

"Sự kiên trì của Job" là một huyền thoại. Nhưng người ta thường quên đi tính trung thực của ông. Job là người phải chịu mọi tai họa mà Chúa Trời cũng như con người từng biết đến. Đầu tiên, ông bị bọn cướp Sabeans cướp đến con bò và con lừa cuối cùng, sau đó chúng giết sạch người hầu trong nhà ông. Mọi việc ngày càng tồi tệ hơn, tất cả con cái ông đều chết trong một cơn bão do ngôi nhà sập xuống khi họ đang mở tiệc. Cuối cùng, ông bị quỷ

Satan hành hạ với những vết thương khiến ông đau buốt "từ gan bàn chân lên tận đỉnh đầu. Sau đó, ngồi giữa đống tro tàn đổ nát, Job nhặt một mảnh sành vỡ và tự cào xước bản thân mình". (Job 1, 2)

Hãy bàn đến sự đỉnh điểm của sức chịu đựng! Đây là một người phải chịu nhiều thử thách ngang bằng hay thậm chí còn nhiều hơn bất cứ nhà lãnh đạo nào thời nay. Ông từng có 7.000 con cừu, 3.000 con lạc đà, 500 cặp bò, 500 con lừa và rất nhiều đầy tớ. Ông đã mất cả bảy đứa con trai và con gái. Nếu có người nào đáng được tha thứ cho việc nhất thời (hay vĩnh viễn) rời bỏ niềm tin của mình thì người đó chính là Job. Ngay cả vợ ông còn cho rằng ông là lão ngốc khờ khạo vì cứ mãi tuân thủ những nguyên tắc đó: "Ông vẫn còn khư khư giữ mãi cái tính thực thà đó sao? Hãy nguyền rủa Chúa và chết đi!" (Job 2:9-10)

Nhưng Job kiên quyết không chịu từ bỏ đức tin: "Bà nói năng như một mụ già ngu ngốc. Chẳng lẽ chúng ta chỉ nhận những điều tốt lành do Chúa ban tặng thôi sao mà không chịu chấp nhận những thử thách của Người?... miễn là tôi còn một hơi thở... tôi sẽ không bao giờ mở miệng nói những điều xấu xa... tôi sẽ không bao giờ phủ nhận đức tin của mình". (Job 2:10, 27:2-5)

Lãnh đạo thời nay có thể phải trải qua nhiều khó khăn thử thách, nhưng ít ai phải chịu nhiều gian nan như Job. Xét theo nghĩa nào đó, đối với Job, sự chính trực là điều duy nhất còn sót lại, và ông vẫn kiên quyết giữ vững đức hạnh của mình. Các nhà lãnh đạo của mọi thời đại cần nhận ra rằng cho dù két sắt của họ có đầy ắp hay trống rỗng, cho dù lượng con chiên có đông đảo hay ít ỏi, người ta vẫn dùng sự chính trực làm thước đo để đánh giá năng lực của người lãnh đạo.

Xét trường hợp của Randall Tobias, Giám đốc điều hành của Công ty Eli Lilly. Giữa những năm 1990, khi công ty trải qua một số thời kỳ khó khăn, ông đã không tìm kiếm một phương thức thuần túy theo nguyên tắc toán học để giảm thiểu chi phí. Ông cân nhắc tất cả mọi ảnh hưởng của việc này đối với công ty cũng như đối với từng nhân viên, những người đã cống hiến cả cuộc đời mình cho công ty. Ông chọn giải pháp cho họ nghỉ hưu sớm và được hưởng trọn một năm tiền lương, chứ không sa thải họ.

Bill Adams, Giám đốc điều hành của Tập đoàn Công nghiệp Quốc tế Armstrong, thì lại có cách thức gây dựng lòng tin rất riêng biệt, mang tính tiên phong tại công ty. Ông cho tất cả các nhân viên số điện thoại cá nhân của mình và bảo với họ, "Hãy gọi thẳng cho tôi

nếu anh bị yêu cầu làm bất cứ việc gì anh cho là sai trái". Phương châm của ông không phải là "Khiến khách hàng đề phòng" mà là "Khiến khách hàng tin tưởng".

Nhưng có một số người không bao giờ chịu học hỏi. Một trong những kẻ bất lương nhất trong Kinh Thánh là Judas Iscariot, môn đồ của chúa Jesus, kẻ đã phản bội ngài, một kẻ hết sức tham lam và, có lẽ, cũng rất hay ghen tị. Judas nhận thấy hắn không có sức mạnh hồi sinh, không có khả năng truyền đạt, càng không có khả năng thu hút người khác một cách hoàn toàn như "ông chủ" của hắn. Hắn biết rằng hắn sẽ không bao giờ trở thành một người như "ông chủ", thậm chí trở thành cánh tay phải của "ông chủ" cũng không. Nhưng hắn có thể gây ảnh hưởng bằng cách phản bội con người được nhiều người tin là con trai của Chúa Trời này.

Từ trước khi Judas phản bội Jesus, người ta đã để ý thấy sự bất lương của hắn. Những kẻ bất lương thường thể hiện qua nhiều trường hợp. Tại một bữa tối để bày tỏ lòng tôn kính, một người phụ nữ đã mang đến một lọ nước hoa đắt giá bôi vào chân của Jesus. Hãy đoán xem môn đồ nào đã lấy "liêm khiết" làm cái cớ để phản đối? Đó là kẻ bất lương nhất: Judas Iscariot, hắn nói: "'Tại sao không bán lọ nước hoa đi và dành số tiền đó cho người nghèo? Lọ nước hoa này bằng tiền công một năm làm việc đấy chứ.' Hắn nói vậy không phải vì hắn quan tâm đến người nghèo mà chỉ vì hắn là một tên kẻ cướp, là kẻ được giao giữ túi tiền, hắn đã tự tiện lấy tiền trong đó bỏ túi riêng của mình". (John 12:4-6)

Qua ví dụ về Judas, chúng ta có thể thấy được rằng chỉ cần có một kẻ bất lương hoặc bất mãn cũng có thể phá hoại một nỗ lực hợp tác, nhất là khi kẻ đó lại là nhà lãnh đạo hoặc thân tín với lãnh đạo.

Thời nay có một nhà lãnh đạo cũng vờ tỏ ra cảm thông với người nghèo trong khi ông ta đang làm giàu cho bản thân mình trên chính công sức của họ, đó là William Aramony, cựu Giám đốc điều hành của The United Way, một tổ chức chuyên giúp đỡ các quả phụ, trẻ mồ côi và người tàn tật. Thời đó, Aramony kiếm được tới 400 nghìn đô la mỗi năm. Người ta phát hiện ra ông ta đã biển thủ một số tiền khổng lồ từ ngân quỹ của tổ chức để bỏ túi riêng cho mình.

Hành động chính trực

Lời nói không hẳn lúc nào cũng "chẳng mất tiền mua" nhưng hành động mới là đáng giá hơn cả. Matthew đã nhấn mạnh rằng

con người chính trực không nhất thiết phải nói năng dài dòng và hứa hẹn đủ điều.

Đừng bao giờ thề có Trời chứng giám, vì đó là nơi Chúa ngự trị; hay có Đất chứng giám, vì đó nơi Chúa đặt chân; cũng đừng thề có Jerusalem, vì đó là thành phố của vị Vua vĩ đại. Và cũng đừng có lấy đầu mình ra thề thốt, vì bạn không thể làm cho sợi tóc trắng hay đen. Đơn giản, hãy nói "Có" là "Có", và "Không" là "Không". (Matt. 5:33-37)

Những năm gần đây, các nhà lãnh đạo đã ứng xử theo kiểu như Bill Clinton yêu cầu ban thẩm vấn "phân biệt rõ" ý nghĩa của từ "trở thành", Bill Gates đặt câu hỏi về ý nghĩa của từ có liên quan. Đối mặt với những rắc rối như vậy, đôi khi chúng ta thấy khó có thể tin được những lời "không" và "có" của họ.

Nhưng hãy thử quay ngược thời gian trở về thời điểm cách đây mấy ngàn năm, ta sẽ thấy Nehemiah, một con người chính trực có thể kêu gọi được người dân Judah dựng lại ngôi đền trong vòng chưa đầy hai tháng. Được Vua Artaxerxes phong làm quan cai trị ở đó, Nehemiah có thể làm giàu cho bản thân mình và sử dụng bất cứ thủ đoạn nào ông muốn để hoàn thành ngôi đền. Nhưng:

Tôi và những người anh em đều không động đến khẩu phần ăn dành riêng cho nhà cầm quyền. Nhưng những nhà cầm quyền trước đây đã đè nặng áp bức lên vai người dân và lấy đi 40 đồng bạc kèm theo rượu và thức ăn. Tôi sẽ không làm vậy. Ngược lại, tôi đã dành cả đời vào việc xây dựng bức tường này... chúng tôi không cần lấy thêm đất... Không những thế, 150 người Do Thái và quan chức được ăn cùng bàn với tôi... Khẩu phần mỗi ngày của tôi gồm một con bò, sáu con cừu được chọn lựa cẩn thận và một số loại ngũ cốc... nhưng thay vì vậy, tôi không bao giờ đòi hỏi những thức ăn dành cho nhà cầm quyền, vì như vậy làm tăng thêm gánh nặng cho dân chúng. (Neh. 5:14-18)

Điều đáng chú ý là Nehemiah đã từ chối lấy thêm những thứ ngoài quyền hạn của mình. Ông thậm chí không đòi hỏi hết những thứ ông có quyền được hưởng mà còn chia sẻ những thứ mình có cho thuộc hạ. Mục đích của việc đó là để cổ vũ tinh thần cho dân chúng và để nhanh chóng hoàn thành nhiệm vụ. So sánh phương châm sống của ông với Russ Baumgardner, Chủ tịch Tập đoàn Apogee, công ty sản xuất thủy tinh được đánh giá là một trong số 100 doanh nghiệp lý tưởng nhất để làm việc ở Mỹ: "Chúng tôi trả hết tiền thuế đúng hạn. Chúng tôi không trả hơn số mình thiếu, nhưng chúng tôi không bao giờ gian lận thuế của

chính phủ... Và chừng nào còn hoạt động, chúng tôi không bao giờ lừa dối nhà cung cấp, nhân viên, hay khách hàng của mình".

Những nhà tiên tri là những người gìn giữ sự "lương thiện" của đất nước Do Thái. Không biết bao nhiêu lần người ta mất đi những người chỉ huy lương thiện và chính trực. Không biết bao nhiêu lần, các nhà tiên tri đã hồi sinh để nhắc nhở, soi lối dẫn đường mỗi khi cả dân tộc lầm đường lạc lối về đạo đức và phẩm hạnh.

Ezekiel đã tiên đoán ngược lại với những nhà tiên tri giả dối, với "những lời giả dối, những viễn cảnh giả dối... và những phương pháp bói toán cực kỳ giả dối". (Ezek. 13:8-9) Thời nay chúng ta nói về những người "che đậy" hoặc "đánh bóng" sự thật bằng cách sơn một lớp sơn bóng đẹp đẽ một cách giả tạo trên bề mặt của một cấu trúc kém chất lượng. Mấy ngàn năm trước, Ezekiel đã chỉ ra sai lầm phổ biến này chỉ bằng một phép loại suy cực kỳ đơn giản:

Khi xây một bức tường mỏng, người ta quét một lớp vôi trắng, vậy hãy nói với những người quét vôi rằng bức tường này sắp đổ... Nếu tường đổ, ngươi sẽ bị chôn vùi trong đống đổ nát đó... Vì vậy ta sẽ hướng sự tức giận của mình vào bức tường và vào những người quét vôi trắng cho nó. Ta sẽ nói với ngươi, "Bức tường không còn nữa, và cả những người quét vôi cho nó cũng vậy". (Ezek. 13:10-16)

Ezekiel tuyên bố rằng nếu không thực sự chính trực và lương thiện thì không thể có hòa bình hay tình hữu nghị thực sự, ngay cả trong kinh doanh và chính trị. "Lớp vôi trắng" có thể có hiệu quả trước mắt, nhưng về lâu dài thì nó chẳng có tác dụng gì.

Năm 1985, các Ủy viên công tố Liên bang đã buộc tội Hệ thống Re-Entry của GE gian lận, cáo buộc rằng họ đã sửa đổi sổ chấm công của công nhân để thu 800 nghìn đô la bất chính. Lúc đầu GE phủ nhận, nhưng Jack Welch nói: "chúng tôi đã tìm ra được bằng chứng cho thấy có ai đó đã gian lận... Trước khi tìm được bằng chứng đó chúng tôi cứ bị cuốn vào một vòng luẩn quẩn". Lẽ ra ông phải nói thêm rằng họ chỉ quét thêm những "lớp sơn trắng" lên một công trình đã bị hư hỏng. Cuối cùng khi Welch và GE nhận thấy đây là một trong những vấn đề thuộc phạm trù "tính bản thiện", họ đã thừa nhận những vi phạm của mình và đưa ra phương hướng giải quyết.

Thời kỳ của nhà tiên tri Jeremiah là thời kỳ suy tàn, có lẽ còn suy tàn hơn cả nước Mỹ cuối thế kỷ XX! Ông liên tục nói về sự bất

lương đã ngấm vào toàn thể xã hội, điều này cũng không giúp ông trở thành vị khách danh dự đáng kính trong các buổi thiết triều hay các bữa tiệc của nhà vua. Nhưng một nhà lãnh đạo chỉ ra sự bất lương của các nhà lãnh đạo khác không nhất thiết sẽ được nhiều người biết đến trong xã hội hay trong giới kinh doanh:

Hãy đi lại trên đường phố Jerusalem, hãy quan sát và ngắm nghía, tìm hiểu mọi ngõ ngách của thành phố này. Nếu các ngươi có thể tìm thấy chỉ một người làm ăn lương thiện, ta sẽ tha thứ cho thành phố này. Mặc dù họ nói: "Chắc chắn, thề có Chúa", nhưng đó là lời thề nguyền giả dối. (Jer. 5:1-2)

Cũng giống như nhà hiền triết Hy Lạp Diogenes, Jeremiah không thể tìm nổi một người lương thiện trong cả thành phố. Nhưng ông cho rằng đó là vì ông chỉ tìm kiếm trong những người bình thường, chứ không tìm trong số những người đức cao vọng trọng. Nhưng đối với một người "vừa muốn phá vỡ gông cùm, vừa muốn phá bỏ xiềng xích thì sư tử rừng già sẽ tấn công họ, cáo sa mạc sẽ cướp bóc của họ… vì sự nổi loạn của họ quá lớn và họ đã tái phạm nhiều lần". (Jer. 5:5-6)

Trước đó, sự xuất hiện của sư tử hay chó sói tấn công chỉ là những giả thiết theo nghĩa đen và mang tính ẩn dụ nhiều hơn. Ngày nay, sự thiếu trung thực và bất lương của các nhà lãnh đạo trong kinh doanh và trong chính trị của chúng ta gây ra ít hậu quả vật chất trực tiếp hơn, nhưng lại có ảnh hưởng rất lớn đối với môi trường kinh doanh và chính trị của đất nước. Lũ "sói" và "sư tử" tấn công các nhà lãnh đạo hoặc các công ty làm ăn gian dối chính là sự mất phương hướng, mục đích, sự bất mãn, sự chán nản từ phòng bảo vệ cho đến phòng giám đốc và sự mất niềm tin hoàn toàn từ khách hàng sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của công ty.

Hãy so sánh tác động lâu dài của việc hãng Johnson & Johnson đã tự nguyện đi tiên phong trong việc tiêu hủy lô hàng nhãn hiệu Tylenol có trị giá hàng triệu đô la tại các giá bán hàng khi phát hiện ra vài công-te-nơ nhiễm độc xyanua với việc hãng Ford bực bội công nhận (sau rất nhiều bài báo, nhiều phiên tòa và nhiều bài phát biểu của Ralph Nader) rằng nơi đặt thùng chứa dầu Mustang phải chịu trách nhiệm về nhiều vụ cháy lớn gây chết người. Công ty nào hành động chính trực hơn? Công ty nào sẽ có được kết quả kinh doanh và quan hệ công chúng tốt hơn, xét trong ngắn hạn và dài hạn?

Nhà tiên tri Isaiah sống trong một kỷ nguyên mà sự chính trực và lương thiện không phải là những nguyên tắc nền tảng của dân tộc

Do Thái. Ông nhìn thấy cảnh Chúa với các thiên thần vây quanh, nhìn xuống ông và nhận thấy ông và dân tộc của ông đã chìm đắm trong sự suy đồi:

"'Khổ thân tôi!' tôi than khóc. 'Tôi là kẻ hư hỏng! Tôi là kẻ miệng lưỡi dơ bẩn và tôi sống giữa những kẻ miệng lưỡi dơ bẩn.'" (Isa. 6:5)

Có lẽ Isaiah là người "miệng lưỡi trong sạch nhất" trong thị trấn, nhưng ngay cả ông cũng nhận thấy mình là kẻ bất lương. Trong một tổ chức không trong sạch, tất cả mọi người cũng sẽ trở nên không trong sạch. Nếu một công ty có tai tiếng vì "làm ăn phi pháp" thì người nhân viên trung thực nhất trong công ty cũng cùng một giuộc. Có thể Isaiah không có nơi nào để đi, cũng có thể ông muốn có cống hiến cao cả cho dân tộc, nhưng ông đã quyết định ở lại và sửa đổi những sai lầm, mặc dù ông phải giảng giải đạo lý và truyền đạt các thông điệp một cách mạnh mẽ hết sức trong khi chẳng ai buồn nghe hay đáp lại lời ông.

Mỗi tổ chức có ít nhất một người như Isaiah, một người nhắc nhở cả tổ chức nhớ đến nhiệm vụ và nguyên tắc cơ bản của họ mỗi khi họ quên. Người lãnh đạo sáng suốt và can đảm thừa nhận sự tồn tại của "các Isaiah" như một chiếc van an toàn và một tín hiệu cảnh báo. Những nhà lãnh đạo thông thái nhất bảo vệ cho các Isaiah được an toàn, hay thậm chí chính họ cũng trở thành người như Isaiah. Một số các tổ chức còn có chức vụ "tổng thanh tra", người đóng vai trò thử thách sự thông thái và lương thiện của tổ chức, với sự ủng hộ của những người cầm quyền, nhưng có thể không phải lúc nào cũng là vì lợi ích lâu dài của tổ chức.

Trên 90% trong số các nhà lãnh đạo có tên The Fortune 500 đều đã từng phát biểu về vấn đề đạo đức. Nhưng với nhiều người, những phát biểu trên chẳng qua chỉ là những chữ viết trên tường. Bao nhiêu người đã hành động như Northrup Grumman, lập ra một Ban đạo đức với một nhân viên chính thức có trách nhiệm đào tạo và cố vấn cho các nhân viên khác về những vấn đề phức tạp có thể làm nản lòng người mà ngành công nghiệp máy bay thường phải đối mặt?

Hay thử xem một Giám đốc điều hành đã tự mình đóng vai trò "Isaiah" như thế nào. Một lần, Bill Hewlett của Tập đoàn Hewlett-Packard nhìn thấy một cửa kho bị khóa. Ông không thích nghe nói về sự thiếu trung thực của nhân viên trong công ty mình, do vậy ông dùng một cái cưa máy phá khóa và lưu lại một tờ ghi chú: "Đừng bao giờ khóa cánh cửa này lại". Có lẽ hành động này đã nói

lên nhiều điều về sự trung thực trong công ty hơn hàng trăm bài phát biểu tại các cuộc họp công ty.

Ngài Adrian Cadbury, Giám đốc điều hành của một công ty có tên tuổi gắn liền với sự ngọt ngào chứ không phải sự cứng rắn, lại rất kiên định với niềm tin vào hành động, vốn là thước đo sự trung thực, chứ không hề tin vào các lời nói. "Các tiêu chuẩn đạo đức của một công ty được đánh giá bằng hành động của công ty đó, chứ không phải bằng những tuyên ngôn đạo đức giả qua tên gọi của công ty". Có thể coi đây là lời chỉ trích nhắm thẳng vào các công ty hiện đang thuê các chuyên gia tư vấn bên ngoài để "thiết kế" một "tuyên ngôn đạo đức" cho mình, vốn rất ít hoặc chẳng liên quan gì đến đường lối kinh doanh thực sự mà họ đang thực sự theo đuổi. Đạo đức thực sự của một công ty được thể hiện qua "vị thế mà chúng ta có được với tư cách của cá nhân các quản lý và cách cư xử của chúng ta khi đối mặt với những quyết định đòi hỏi phải kết hợp được những đánh giá cả về mặt đạo đức và mặt thương mại. Các nguyên tắc điều hành của cá nhân chúng ta là gì? Những nguyên tắc này sẽ còn ảnh hưởng đến những ai nữa?"

Việc các nhà lãnh đạo hành động theo niềm tin và theo "thiện ý" quan trọng đến thế nào? Đừng đặt riêng câu hỏi này cho người đứng đầu một công ty. Hãy đặt câu hỏi này cho James, một trong mười hai môn đồ của Jesus: "Người chỉ nghe mà không chịu làm theo lời nói thì cũng giống như một người đang soi gương, và sau khi ngắm nhìn mình, anh ta bỏ đi và ngay lập tức, chẳng còn nhớ trông mình ra sao". (James 1:22-24)

Hệ thống, biện pháp an toàn, chuẩn mực

Các cá nhân có xu hướng trung thực và lương thiện hơn nếu được văn hóa của tập thể khuyến khích. Các cá nhân giữ được những tính cách này phải rất mạnh mẽ, nhất là khi họ có vị thế, quyền lực, không gì ngăn cản, không ai đối chiếu, không phải tuân theo luật lệ.

Luật lệ được nhắc đến rất nhiều lần trong Kinh Thánh, chính là các luật lệ thực tế. Đặc biệt còn có những lời cảnh cáo về sự lạm dụng chức quyền của những người lãnh đạo cấp cao, cũng như những mệnh lệnh yêu cầu các nhà lãnh đạo và những người đi theo họ ở mọi cấp đều phải cư xử theo nguyên tắc đạo đức.

Đoạn trích sau đây là của Moses, viết trước thời Saul được xức dầu thánh, tôn xưng làm vị vua đầu tiên của Do Thái hàng thế kỷ. Moses đã sắc sảo nhận thấy khả năng lạm dụng quyền lực của tất

cả các nhà lãnh đạo, cho dù họ ngay thẳng đến đâu chăng nữa. Vì vậy, ông đã đưa ra một số biện pháp an toàn mà chúng ta thường rất hay bỏ qua khi lựa chọn cho mình các nhà lãnh đạo cả trong lĩnh vực kinh doanh và chính trị thời nay (hay là các biện pháp mà chính họ cũng bỏ qua nếu họ ở vị trí của chúng ta):

Nhà vua không được phép sở hữu nhiều ngựa cho riêng mình, nếu không sẽ khiến cho những người quay trở lại Ai Cập có nhiều ngựa hơn... Nhà vua không được lấy quá nhiều vợ, nếu không trái tim Người sẽ lầm đường lạc lối. Nhà vua không được tích lũy quá nhiều vàng bạc. Nếu được tôn làm Vua, Người phải tự viết cho mình một bộ luật... Người phải luôn giữ bên mình bộ luật đó và phải đọc nó hàng ngày trong suốt cuộc đời mình... [Người] không nên cho rằng mình cao quý hơn các anh em khác và đảo ngược mọi luật lệ. (Deut. 17:14-20)

Giá như thời nay các nhà lãnh đạo doanh nghiệp chú ý hơn đến những chỉ dẫn này! Moses đã nhận thấy điều mà hàng thế kỷ sau ngài Lord Acton đã diễn đạt hết sức súc tích, rằng "quyền lực khiến người ta sai lầm và quyền lực tuyệt đối khiến cho sai lầm đó càng trầm trọng hơn". Ông nhận thấy mối đe dọa tiềm ẩn bên trong khi việc có quá nhiều quyền lực có thể sẽ là thách thức đối với lòng chính trực và trung thực của nhà lãnh đạo. Lời cảnh báo của Moses ám chỉ sự nguy hiểm của lòng tham (có quá nhiều ngựa hay nhiều vàng bạc có thể làm tối mắt người lãnh đạo khiến ông ta trở nên sai lầm trong những việc khác), nhục dục (có quá nhiều vợ hay dính dáng nhiều đến chuyện tình ái cũng có thể gây tổn hại cho lương tri và tín nhiệm của nhà lãnh đạo) và tính ngạo mạn (không nhà lãnh đạo nào, kể cả trên thương trường hay chính trường, được phép đặt mình cao hơn các luật lệ).

Ngay cả các vị vua và các giám đốc điều hành cũng cần có những chuẩn mực và hướng dẫn bằng văn bản để nhắc nhở họ hành động theo đạo lý. Khi Solomon sắp sửa kế tục David lên làm Vua Do Thái, điều David quan tâm và tha thiết mong mỏi nhất chính là con trai ông sẽ tiếp tục giữ vững truyền thống chính trực: "Thưa Chúa, con biết rằng Người thử thách lòng người và rất hài lòng với tính lương thiện... Và xin Người hãy cho con trai con, Solomon, được toàn tâm toàn ý, một lòng tuân theo những mệnh lệnh, những yêu cầu và quy định của Người..". (1 Chron. 29:17-19)

Một công ty có hệ thống đạo đức phát triển – tức là phải thực sự được áp dụng chứ không phải chỉ là nói ra rồi để đấy – sẽ không mất nhiều thời gian để cân nhắc xem quyết định họ đưa ra có phù hợp với đạo lý hay không. Thực ra, một chuẩn mực đạo đức rõ

ràng như cương lĩnh của hãng Johnson & Johnson khiến cho mọi quyết định trở nên dễ dàng hơn. Một chuẩn mực đạo đức càng kiên quyết, càng được áp dụng thường xuyên bao nhiêu thì việc xem xét xem những hành động có phù hợp với chuẩn mực không càng rõ ràng bấy nhiêu.

John Pepper, Chủ tịch Tập đoàn Procter & Gamble, tin rằng "doanh nghiệp đạo đức là doanh nghiệp thịnh vượng". Hơn thế nữa, doanh nghiệp đó còn có xu hướng thu hút và giữ được những nhân viên có đạo đức.

Có rất nhiều người trong công ty này đã đến với chúng tôi và sát cánh bên chúng tôi – nhờ những chuẩn mực đạo đức của chúng tôi. Khi chúng tôi chuyển đến những nơi như Đông Âu và hỏi các nhân viên mới rằng tại sao họ lại tìm đến với chúng tôi, thật tuyệt khi nghe họ trả lời: "Bởi vì những gì các ngài đại diện/ủng hộ". Tôi nhớ lại lời ngài cựu Chủ tịch của P & G, rằng nếu có lúc nào chúng tôi nghĩ rằng mình đã không thể giữ gìn đạo đức để tồn tại ở một nước nào đó, chúng tôi sẽ rời khỏi đó... Thật tuyệt vì chúng tôi đã không phải làm như vậy. Khi chúng tôi bàn bạc về một sản phẩm và có gì đó không ổn, chúng tôi sẽ không phải thảo luận gì thêm cho đến lúc sản phẩm đó được hoàn thiện.

Herb Kelleher, Giám đốc điều hành của Hãng hàng không Southwest Airlines cũng có cùng quan điểm với Pepper. Ông cũng nhận thấy việc duy trì một chuẩn mực đạo đức.

... khiến mọi việc trở nên dễ dàng hơn nhiều. Nếu ai đó có đề xuất gì trái với những giá trị đạo đức của chúng tôi, chúng tôi sẽ không mất nhiều thời gian. Chúng tôi chỉ nói: "Không, chúng tôi sẽ không làm như vậy!" Bạn có thể kiếm được nhiều tiền, nhưng điều đó không khác biệt là mấy. Đó không phải là điều chúng tôi mong đợi. Chúng tôi có thể nhanh chóng chuyển chủ đề và nói, "Được rồi, vậy vấn đề tiếp theo là gì?"

Có lẽ có nhiều nhà lãnh đạo trong lĩnh vực kinh doanh và chính trị cũng mong rằng họ có thể "chuyển sang chủ đề tiếp theo" chứ không phải dấn thân vào một hành động có vấn đề về mặt đạo đức. Nhưng cần phải có một bộ chuẩn mực để có thể biết đâu là lúc "chuyển chủ đề".

Theo lời khuyên của Jethro dành cho Moses khi lựa chọn "các cộng sự trong số hàng ngàn, hàng trăm và hàng chục người", các chuẩn mực đạo đức cũng giúp "chọn ra những người có năng lực... những người đáng tin cậy, căm ghét những thu nhập bất chính".

(Exod. 18:21) Nhưng chỉ trong trường hợp một vài "trái táo hỏng" rơi ra khỏi thùng, cần phải đưa ra một hệ thống để kiểm tra và loại bỏ chúng. Sau vụ tai tiếng bị buộc tội đã ghi sai số liệu trong bảng trả lương cho nhân viên, GE đã đặt ra một cương lĩnh đạo đức, trong đó có cuốn sách hướng dẫn Hình thức và nội dung sự phạm tội của chúng ta (The Spirit and the Letter of Our Commitment). Được tái bản bằng tất cả các thứ tiếng, cuốn sách hướng dẫn này giải thích rằng mỗi cơ sở đều có một thanh tra và một đường dây nóng để tìm hiểu tình hình thực tế về những hoạt động phi đạo đức có thể xảy ra. Welch nói, "Chúng tôi cho các nhân viên biết chính xác người họ có thể gọi đến... Sau vụ bê bối, bạn có thể đạt được những thành công. Phải làm gì đó để giải quyết mỗi khi có sự việc nghiêm trọng xảy ra... Làm thế nào để chuyển sang bước tiếp theo?"

Một hệ thống đạo đức và chuẩn mực thậm chí còn có thể vượt qua những rào cản tôn giáo tưởng như không thể lay chuyển nổi. Gary Heavin là người sáng lập nên Hãng Curves for Women, một chuỗi câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe cho phụ nữ có chi nhánh trên toàn thế giới. Là một người Cơ đốc thủ cựu, các nguyên tắc mà Heavin đặt ra cho công ty mình chủ yếu dựa trên các nguyên tắc trong Kinh Tân Ước. Nhưng trớ trêu thay, ông lại chọn Chasidic Jews (là người Do Thái) để nhượng quyền kinh doanh. Lý do vì sao? "Họ nói với tôi rằng 'Chúng tôi đánh giá cao hệ thống giá trị và sự chính trực của ngài. Chúng tôi không thể tin tưởng vào những người không tuân theo một hệ thống đạo đức nào.'"

Dennis Bakke và Roger Sant, hai nhà lãnh đạo của AES, một tập đoàn cung cấp điện khổng lồ, cũng nhận thấy nguồn "dự trữ" đặc biệt họ nhận được từ các nhân viên đều dựa trên hệ thống giá trị của họ: "Mục tiêu chính của chúng tôi... là xây dựng một công ty thể hiện được bốn nguyên tắc mà chúng tôi thấy luôn đóng vai trò chủ đạo trong bất kỳ cộng đồng nào, cho dù là cộng đồng kinh doanh, nhà thờ, làng mạc hay là gì đi nữa: đó là công bằng, chính trực, có tinh thần trách nhiệm chung và vui vẻ". (Ai cho rằng một công ty có đạo đức thì tẻ nhạt nào?)

Dù sao, ai là người quan sát?

Trong một câu chuyện cổ tích, một người nông dân bảo người làm bắt một con gà và mang nó tới nơi "không ai nhìn thấy" để giết. Vài giờ sau, người làm đó quay trở về với con gà còn sống. Người nông dân hỏi: "Sao anh không giết nó?". "Tôi đi đến đâu con gà cũng nhìn thấy" – người làm trả lời.

Đằng sau câu chuyện cười này là một thông điệp sâu sắc: Luôn có ai đó quan sát, thậm chí đó chính là nạn nhân, là thủ phạm, hay là lương tâm của thủ phạm. Quân lính của Vua David đã dàn trận để chống lại quân của Hoàng tử Absalom, người đã cố chiếm đoạt ngôi vua của cha vài năm trước khi Đức Vua sẵn sàng nhường ngôi. (Giống như mẫu hình của một công ty gia đình). David ra lệnh cho quân lính: "Hãy vì ta mà nương tay với Absalom". (2 Sam. 5:5) Absalom cưỡi trên mình một con la, đã bị treo ngược trên một cành cây bằng chính tóc của mình khi bị một người lính bộ binh của David bắt được, nhưng không hề làm gì khác tổn hại đến anh ta. Người lính đó đã báo cáo lại sự việc cho Joab, chỉ huy của mình:

Joab nói với người lính "Cái gì? Anh đã gặp hắn? Tại sao anh không giết hắn ngay ở đó? Như thế ta sẽ thưởng cho anh mười đồng bạc và một đai đeo gươm chiến binh". Nhưng người lính trả lời "Cho dù có mất đi hàng ngàn đồng vàng, tôi cũng sẽ không ra tay sát hại con trai của Đức Vua. Chúng tôi đều nhớ đức vua đã ra lệnh cho ngài, 'Hãy vì ta mà bảo vệ chàng trai trẻ Absalom.'" (2 Sam. 18:11-12)

Người lính bộ binh này đã thể hiện lòng chính trực thực sự, đã từ chối sự ràng buộc về những phần thưởng vật chất để nhận lấy sự tức giận của người chỉ huy trực tiếp của mình. Anh ta biết rằng mình không hề "đơn độc" trong cánh rừng; cho dù anh ta có làm gì đi nữa, Absalom (và có lẽ cả một thế lực cao hơn nào đó) cũng sẽ nhìn thấy.

Kinh Tân Ước cũng có nhiều ví dụ liên hệ đến sự trung thực và chính trực, như đoạn trích trong phần Matthew: "Hãy sống như thể Chúa đang quan sát chúng ta. Đừng chỉ bày tỏ thiện ý của mình trước mặt người khác". Tôi từng làm việc cho một tổ chức, một nhóm người trong tổ chức đó đã dựng lên một tấm biển đề: "Đừng làm những việc bạn sẽ không làm nếu Chúa ghé thăm. Đừng nói những lời bạn sẽ không nói nếu Chúa ghé thăm. Đừng nghĩ đến những điều bạn sẽ không nghĩ đến nếu Chúa ghé thăm". Tấm biển này rất cần thiết vì trong nhóm rất căng thẳng và có nhiều sự bất đồng, ít nhất cũng vì tính chất đặc thù của công việc cũng như vì cá tính riêng của mỗi người. Tôi không thể tưởng tượng nổi họ sẽ làm việc với nhau ra sao nếu không có tấm biển đó!

Paul Galvin, cựu Giám đốc điều hành của Hãng Motorola, luôn làm theo nguyên tắc: "Nói sự thật, vì trước hết đó là việc làm đúng đắn, và thứ hai là vì trước sau gì mọi người cũng tìm ra sự thật". Cho dù là trước mắt hay về lâu về dài, luôn có cách phát hiện ra sự

gian dối. Và thường thì sự gian dối sẽ bị vạch trần đúng vào lúc chẳng ngờ nhất.

Các nhân viên không chỉ trong ngành điện tử, mà cả trong ngành hàng không vẫn đang theo sát những hành động của người lãnh đạo. Gordon Bethune tiếp quản Hãng hàng không Continental Airlines đúng vào lúc tinh thần và sự tín nhiệm đang ở mức cực kỳ thấp. Ông đã đốt sạch các cuốn hướng dẫn thủ tục, cho sơn lại các máy bay, kiếm được khoản lợi nhuận đầu tiên cho hãng sau nhiều năm hoạt động và đem lại cho mỗi công nhân một khoản tiền thưởng 65 đô la như đã hứa nếu hoàn thành công việc đúng thời hạn. Các công nhân luôn quan sát rất kỹ xem ông có đáng tin cậy hay không; bất kỳ sự thất bại nào của ông trong việc thực hiện những lời hứa trên đều có thể đặt dấu chấm hết cho sự tái sinh của Continental.

Và nếu bạn là một nhà lãnh đạo có lương tâm, bạn sẽ tự quan sát mình. Chris Graff, người sáng lập Marque, một hãng sản xuất xe cứu thương của Ấn Độ, nói rằng : "Tôi cho rằng đối với tôi chỉ là quyết định về đạo đức hay lương tâm mà thôi. Mỗi khi ra quyết định, chúng tôi phải đưa ra được cùng một lời giải thích cho bất kỳ ai muốn hỏi, cho dù đó là bạn đời, đối tác, nhân viên, chủ nợ hay khách hàng của chúng tôi. Đêm đến tôi cũng cần yên tâm mà ngon giấc chứ".

James Burke, cựu Giám đốc điều hành của Tập đoàn Johnson & Johnson, đã đưa ra nhiều quyết định trọng đại nhất dựa trên cương lĩnh nổi tiếng của Johnson & Johnson, có hiệu lực gần sáu thập kỷ nay. Thông điệp cơ bản của bản cương lĩnh này như sau: Hãy thẳng thắn với nhân viên, với khách hàng, với công chúng và với bản thân mình, bạn sẽ đạt được thành công lâu dài. Trong suốt thời kỳ khủng hoảng Tylenol, công ty đã đưa ra một quyết định đạo đức, rằng trước việc mạo hiểm đẩy thêm cho dù chỉ một mạng người nữa vào nguy cơ nhiễm độc xyanua thì việc hy sinh lợi ích kinh tế là một việc làm thiết yếu. Một số lượng lớn sản phẩm đã bị tiêu hủy, nhưng Johnson & Johnson vẫn đứng vững.

Không ai dám cho rằng Jack Welch là kẻ "khờ khạo". Nhưng ngay cả Welch, người "chơi rắn" nhất, cũng tin rằng "sự vượt trội và khả năng cạnh tranh hoàn toàn tương đồng với sự trung thực và chính trực. Một sinh viên giỏi, một vận động viên chạy cự ly một dặm trong bốn phút, một người đang giữ kỷ lục thế giới về nhảy cao – tất cả đều là những người thắng cuộc mạnh mẽ – có thể đạt được những thành tích trên mà không cần phải gian lận. Những kẻ gian lận đơn giản là những kẻ yếu ớt".

Welch đã vô cùng sửng sốt khi gần phân nửa nhóm sinh viên kinh tế đã trả lời một bài tập giả thuyết tình huống rằng họ sẽ ký quỹ vào tài khoản ở ngân hàng Thụy Sỹ một triệu đô la cho một người môi giới để có được một đơn đặt hàng trị giá 50 triệu đô la. "Tôi rất sửng sốt! Vô cùng sửng sốt! Tôi nói với các sinh viên đó rằng người ta đã dạy các bạn những điều sai trái. Đây không phải là một trong những trường hợp các bạn phải diễn giải luật; đơn giản đây là một vụ hối lộ".

Bill O'Brien, Chủ tịch Hãng Bảo hiểm Hanover, tuyên bố rằng mặc dù "một thời đạo đức công sở có vẻ chỉ cần ở mức độ thấp hơn đối với các hoạt động khác, chúng tôi tin rằng không thể có sự thỏa hiệp nào giữa các phẩm chất đạo đức để thành công trong cuộc sống và trong kinh doanh. Chúng tôi tin rằng chúng tôi có thể đạt được cả hai. Chúng tôi tin rằng, qua thời gian, nếu trong cuộc sống chúng ta càng thực hiện những phẩm chất đạo đức tốt, chúng ta càng đạt được nhiều thành công hơn về kinh tế". Vào thời điểm ông phát biểu câu này, công ty của ông đang là công ty đầu ngành và đạt mức tăng trưởng nhanh hơn mức chuẩn của ngành trong thời kỳ mười năm là 50%.

Chính trực và lương thiện không phải là những đức tính dễ thực hiện trong thời gian dài, nhưng đây vẫn là hai đức tính được giữ vững qua thử thách của thời gian – chính xác là hơn 5000 năm nếu chúng ta muốn nhìn nhận vấn đề này theo cách nhìn thật sự "chiến lược" (Kinh Thánh). Frances Hesselbein, cựu Giám đốc điều hành của Tập đoàn Girl Scouts tại Hoa Kỳ đã nhận thấy những tổ chức tồn tại được lâu nhất thường là những tổ chức may mắn có được những nhà lãnh đạo có đạo đức và trung thực. Có thể bà đang nghĩ đến Girl Scouts hay những công ty đã tồn tại hàng thế kỷ nay như Procter & Gamble, nhưng nhận xét của bà cũng có thể áp dụng cho các nhà lãnh đạo trong Kinh Cựu Ước và Kinh Tân Ước.

Cho dù vào thời điểm nào đi nữa – năm 5000 trước Công nguyên hay thế kỷ XXI – chính trực và lương thiện luôn là yếu tố đảm bảo cho sự thành công về mặt tổ chức theo cách mà người ta mong đợi nhất – về lâu dài!

NHỮNG BÀI HỌC TỪ KINH THÁNH VỀ SỰ CHÍNH TRỰC VÀ LƯƠNG THIỆN

• Người ta sẽ không ủng hộ những người bị coi là thiếu trung thực.

• Bạn không thể mong đợi những người trung thực đi theo mình

nếu bạn là người không trung thực.

• Địa vị của bạn càng cao, sự chính trực hoặc bất lương của bạn càng trở nên dễ thấy hơn.

• Những hành động gian dối "tầm thường" thường gây ra những hành động gian dối quy mô lớn hơn.

• Trước cơn khủng hoảng, trước nghịch cảnh, và trước cám dỗ, sự chính trực của người lãnh đạo trở nên rõ ràng nhất.

• Sự chính trực được thể hiện bằng hành động, chứ không phải bằng những tuyên bố suông.

• Chính trực và lương thiện sẽ có kết quả về lâu dài, cho dù có thể trước mắt sẽ gây ra thiệt hại và đòi hỏi phải hy sinh.

• Một tổ chức có chuẩn mực đạo đức và có hệ thống an toàn có thể tạo ra nhiều nhà lãnh đạo trung thực và kiên định.

• Hãy hành động như thể có ai đó có quyền lực cao hơn đang quan sát bạn.

Chương 2
Mục đích

“Chính vì lẽ đó chúng ta không mất hết can đảm. Mặc dù có vẻ như chúng ta đang héo mòn đi, nhưng chất chúng ta đang đổi mới từng ngày”.

--2 COR. 4:16

“Đối với ta cuộc đời chẳng có nghĩa lý gì... giá như ta có thể dừng cuộc đua và hoàn thành nhiệm vụ..”.

--Tông đồ Paul, ACTS 20:22

Tất cả chúng ta đều cần có mục tiêu. Làm việc thiếu mục tiêu (cho dù công việc đó có đòi hỏi nhiều kỹ năng) cũng chỉ là công việc đơn giản, chẳng cần động não suy nghĩ, chẳng có ý nghĩa gì. Nếu có mục tiêu thì ngay cả đối với những công việc lặt vặt chán ngán, đời sống lao động của chúng ta vẫn tiến triển, thậm chí còn tiến triển theo chiều hướng sáng tạo tích cực.

Noah chỉ là một người thợ đóng thuyền mới vào nghề, nhưng được thúc đẩy bằng một động lực cao thượng – những kiến thức ông góp nhặt được về thế giới tội lỗi này đã đủ để trái đất tiếp tục tồn tại sau trận thiên tai thảm khốc nhất trên đời.

Mục đích của Abraham là thiết lập và truyền bá lòng tin tuyệt đối rằng trên đời này tồn tại một Đức Chúa và linh hồn của Người thấm nhuần và thống nhất toàn vũ trụ. Trước thời đó, người ta quan niệm rằng vũ trụ bị chia cắt làm nhiều phần tách biệt, mỗi phần lại có một thế lực ngự trị hay một “Thượng Đế” riêng.

Mục đích lớn lao của Moses là lãnh đạo người dân Hebrew chạy thoát khỏi cuộc sống nô lệ ở Ai Cập tới bên kia Miền đất Hứa. Mục

đích của Joshua là dẫn họ quay trở lại. Mục đích của Solomon là xây một ngôi đền, không phải cho mình, mà để tôn vinh một uy quyền và một mục tiêu cao cả hơn. Và mục tiêu của các nhà tiên tri là mỗi người với phương pháp riêng của mình có thể giúp cho cả một dân tộc không đi chệch khỏi mục tiêu ban đầu.

Đối với các nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp thời nay, thường thì khả năng định hình một mục tiêu rõ ràng, đầy thuyết phục và giữ vững được mục tiêu đó chính là sự khác biệt giữa thành công và thất bại, giữa một cuộc sống lao động đầy sáng tạo hay truyền cảm hứng sáng tạo cho người khác với chỉ một mục đích theo đuổi lợi nhuận hay một công việc được trả lương sòng phẳng. Điều đáng chú ý ở đây là các vị lãnh tụ trong Kinh Thánh nổi tiếng với các sứ mệnh và tầm nhìn xa trông rộng. Quả thực, họ tự đặt ra các giới hạn, hay chí ít cũng sống hàng ngày với những giới hạn đó.

Bạn có thể tưởng tượng được cảnh Moses từng đi qua mười vùng dịch bệnh trên lãnh thổ Pharaoh, chạy trốn khỏi một đất nước thù địch chỉ với vài lát bánh mì, và cố gắng dẫn đường cho hàng ngàn người đi qua một lòng biển đã tách đôi mà không hề có mục tiêu đặt ra để cứu sống mình và những người đi theo? Steve Jobs của Tập đoàn Apple cũng đã thử thách mục tiêu của John Sculley khi ông thuyết phục ông này rời bỏ Tập đoàn Pepsi để về đầu quân cho một công ty nhỏ, ít vốn và ít người biết đến. Jobs không đề nghị trả cho Sculley thêm nhiều tiền (ít nhất là để bắt đầu) hay đưa ra sự đảm bảo nào. Điều mà ông đề nghị với Sculley là mục tiêu: cơ hội để thay đổi thế giới. Jobs chỉ ra rằng tất cả những gì Sculley đang làm là sản xuất ra ngày càng nhiều "nước đường" ở Tập đoàn Pepsi, còn nếu với Apple, ông sẽ có cơ hội thay đổi hoàn toàn phương thức giao tiếp truyền thông, học hỏi và trao đổi thông tin của thế giới.

Tất nhiên, mọi việc không phải lúc nào cũng thuận lợi đối với Moses, hay với cả Sculley và Jobs. Nếu không có khả năng nhận thức liên tục về nhiệm vụ và tầm nhìn chiến lược, những thất bại của Jobs hẳn đã làm ông nản lòng, giống như nạn đói suýt chết của người Do Thái trong suốt bốn mươi năm trên sa mạc. Jobs bị sa thải khỏi vị trí Giám đốc điều hành tại chính công ty mà ông đã vô cùng can đảm sáng lập nên, vì công ty này đã phát triển cao hơn năng lực lãnh đạo và các kỹ năng kinh doanh của ông. Moses cũng bị chối bỏ khỏi vai trò dẫn đường cho người dân Do Thái tới Miền đất Hứa. Giống như Jobs, Moses là một nhà lãnh đạo vĩ đại trong thời kỳ thiên tai và đổi mới, nhưng ông lại không phải là người giỏi nhất để lãnh đạo một tập thể đã trưởng thành trong giai đoạn phát triển tiếp theo (và khi chuyển tới các địa điểm

mới).

Trong khi đang lang thang ngoài sa mạc theo đúng nghĩa đen (chứ không phải theo cách nói văn vẻ), cả Moses và người kế vị Joshua đều phải kiên trì bám trụ mục tiêu làm thế nào để thoát chết khi đối mặt với thảm họa thiên nhiên và tâm lý ngờ vực. Dĩ nhiên, khi thức ăn sắp cạn kiệt thì thật may là họ lại được Trời ban cho lương thực. Nhưng người ta vẫn nghi ngờ tính sáng suốt của con đường họ đang đi và đã nổi loạn: "Tất cả những người Do Thái đều cằn nhằn với Moses và Aaron [anh trai của Moses],... họ nói: 'Giá mà chúng ta đã được bỏ xác ở Ai Cập! Còn hơn trên sa mạc này!... Chúng ta nên chọn ra một người dẫn đường mới và quay trở lại Ai Cập!' Moses và Aaron cúi mặt trước mặt mọi người còn Joshua xé rách quần áo của ông ta". Với những giao tiếp không bằng lời đầy kịch tính này, họ còn sử dụng những ngôn từ nặng nề: "Vùng đất chúng ta đi qua quá tuyệt vời". Phản ứng của nhóm người trung thành này? "Cả nhóm quyết định ném đá vào họ". (Số 14)

Ba người đứng đầu Moses, Aaron và Joshua có thể lật ngược tình thế, nhưng chỉ bằng cách kháng cáo lên một thế lực hùng mạnh hơn và nhắc đến mục đích của họ. Cuối cùng Moses đã chết trên sa mạc. Steve Jobs có thể đã bị trục xuất, nhưng ít nhất ông cũng có cơ hội thứ hai.

Sau khi Joshua lãnh đạo dân Do Thái đi tới Miền đất Hứa và hoàn thành mục tiêu ổn định dân cư tại đây, ông đã lớn tiếng nhắc nhở cả dân tộc về việc tiếp tục giữ vững mục tiêu và yêu cầu phải tiến hành theo mục tiêu để đạt tới mức phát triển tiếp theo. Ông thôi thúc họ phải trở nên mạnh mẽ, phải tuân thủ mọi nguyên tắc trong Sách Luật lệ của Moses và không được có hôn phối với các dân tộc khác, hoặc liên minh quá chặt chẽ với bất cứ dân tộc nào, vì điều đó có thể đe dọa đến nhân dạng của họ và cuối cùng là ý thức về mục tiêu của họ.

Vài thế kỷ sau, mục đích của Vua David là thống nhất sức mạnh và củng cố về mặt tư tưởng của dân tộc Do Thái. Xét theo một nghĩa nào đó, ông là con người vĩ đại đã xây dựng nên văn hóa tập thể cho một dân tộc mới. Cũng là một nhà phục hưng gia đình với một thanh gươm và một cây đàn hạc, ông chắc chắn rằng vương quốc của mình sẽ mạnh mẽ cả về mặt văn hóa, kinh tế và quân sự.

Con trai ông, Solomon, đã tiếp tục xây dựng trên cơ sở mục đích đó và công trình của họ là ngôi đền đầu tiên ở Jerusalem ra đời. Để xây dựng ngôi đền này người ta phải mất đến bảy năm (có lẽ còn

mất nhiều thời gian hơn trụ sở chính của bất cứ doanh nghiệp nào ngày nay), nhưng quy trình xây dựng đối với cả dân tộc cũng quan trọng không kém gì việc hoàn thành công trình này. Việc huy động nhân lực và nguyên vật liệu cũng sôi nổi không kém việc ra mắt một sản phẩm mới có tính chất bước ngoặt như máy bay Boeing 707.

Ý tưởng lớn

Alan Mullaly là trưởng nhóm chế tạo loại máy bay tiên phong này. Ông kể lại việc mình đã làm như sau: "Chúng tôi muốn mọi người có cảm nghĩ rằng, ôi trời, chế tạo một loại máy bay hoàn toàn mới cũng đáng để góp sức lắm chứ! Sứ mệnh này phải có tầm cỡ lớn hơn tất thảy, và mọi người phải có cảm tình với nó... Vậy nên, đây là sứ mệnh của chúng tôi: chế tạo một loại máy bay tốt nhất theo khả năng của chúng tôi". Một trong những kỹ sư làm việc trong dự án này cho biết: "Alan đã tiếp thêm nghị lực cho chúng tôi".

Giống như Solomon, Mullaly không chỉ cho ra đời một sản phẩm; ông đang lãnh đạo cả một nhóm người với một mục tiêu. Và những người lãnh đạo giỏi nhất luôn tiếp cận với mọi nhiệm vụ theo cách đó. John F. Kennedy đã khuyến khích cả đất nước bằng cách tuyên bố mục tiêu đưa con người lên mặt trăng vào cuối những năm 1960. Martha Stewart phát triển đế chế nội trợ/ thời trang khổng lồ từ một doanh nghiệp giải trí nhỏ hàng ngày luôn tâm niệm trong đầu mục tiêu cuối cùng của mình. Meg Whitman, người sáng lập eBay, có thể đã phải "từ bỏ mục tiêu" khi hệ thống máy tính của bà sụp đổ năm 1999. Thay vào đó, bà đã làm việc quần quật tới 100 giờ một tuần trong suốt một tháng ròng cho đến khi mọi việc được giải quyết ổn thỏa. Fred Smith của Hãng Federal Express có thể đã dễ dàng bị cản trở khi đến với Miền đất Hứa; bản thiết kế chi tiết của ông cho công ty khi nộp lên cho thầy giáo dạy kinh tế đã bị loại bỏ vì không thực hiện được. Nhưng bằng trực giác, ông thấy việc sử dụng một sân bay làm "trung tâm" chuyển phát bảo đảm 24 giờ là một ý tưởng có thể thực hiện được trên thực tế.

Khi người lãnh đạo tận tâm với mục tiêu của mình và khi tất cả cấp dưới thấy được sự tận tâm đó rất vững vàng và "thực tế", họ sẽ làm được những điều vĩ đại. Vua David, trước nhiệm vụ khó khăn là xây dựng một ngôi đền, đã giao cho con trai mình là Solomon, người rõ ràng không có chút kinh nghiệm nào trong lĩnh vực xây dựng. Nhưng David còn một lòng một dạ giao cả bản thân mình vào công trình này: "Với tất cả nguyên vật liệu có được để xây dựng ngôi đền này... vàng để làm những đồ bằng vàng, bạc để làm

những đồ bằng bạc... đồng... sắt... mã não... đá đủ màu, bên cạnh đó, giờ đây ta giao cả kho báu vàng bạc của ta, hơn cả số lượng cần thiết để xây dựng ngôi đền thiêng liêng này... Giờ đây ai sẽ là người hiến dâng thân mình cho Chúa hôm nay?" (1 Chron. 29:2-5)

Thực ra ý của David là "Ai sẽ noi gương ta hiến dâng tài sản và sức lực của mình để góp phần xây dựng ngôi đền này?" Và vì ông đã đầu tư toàn bộ tiền của cho mục đích của mình (giống như Fred Smith của Hãng Federal Express, cũng bỏ ra một khoản tiền túi lớn để đầu tư), ông đã nhận được sự hưởng ứng nhiệt liệt: "Sau đó những người chủ gia đình, những người tộc trưởng... những người chỉ huy của hàng trăm hàng ngàn người... đều hồ hởi quyên góp. Họ đóng góp cho công trình xây dựng ngôi đền... năm ngàn ta-lăng... vàng, mười ngàn ta-lăng bạc... mười tám ngàn ta-lăng đồng... Người dân vô cùng hân hoan trước sự hưởng ứng nhiệt tình của những người lãnh đạo..". (1 Chron. 29:6-9)

Chưa nhà lãnh đạo nào có thể hợp nhất nỗ lực của hàng ngàn người hoặc quyên góp được số tiền lớn mà không có một mục tiêu kiên định. Vua David là một tấm gương sáng.

Mục tiêu và kinh doanh hiện đại

Nhưng có phải chúng ta đang "đẩy suy luận" đi hơi lạc đề hay không? Liệu có thể so sánh một nhà lãnh đạo doanh nghiệp thực dụng, kỳ cựu ngày nay với nhà tiên tri hay Đức Vua trong Kinh Thánh? Chẳng phải "mục tiêu" của phần lớn các nhà quản lý là tập trung trực tiếp vào lợi nhuận hay sao, với những tài sản vô hình như sự đoàn kết tập thể, "sứ mệnh" và "tầm nhìn" làm hậu thuẫn?

Không hẳn thế. Mục tiêu tương lai của Herb Kelleher, Giám đốc điều hành của Hãng hàng không Southwest Airlines, là có một công ty "khuyến khích lòng tốt và tinh thần nhân đạo", nơi bạn "có thể làm bất kỳ điều gì khách hàng mong muốn và luôn vui vẻ trong công việc". Tất nhiên, để được như vậy đòi hỏi rất nhiều nỗ lực phấn đấu và một chiến lược thích hợp được cân nhắc kỹ càng: một hãng hàng không giá rẻ kết nối với các đường băng xa xôi hẻo lánh, giảm thiểu tối đa các đường bay vòng vèo. Tại Southwest, một kế hoạch hợp lý và một tương lai hứng khởi càng làm tăng sức thuyết phục cho mục tiêu.

Chúng ta đều biết rằng Herb không phải là người có quyền phán quyết tối cao trong quan niệm của bạn. Nhưng ông không phải là

nhà lãnh đạo doanh nghiệp duy nhất nói về "Mục tiêu" với chữ "M" viết hoa, nghĩa là nó còn hơn cả lợi nhuận. Hãy xem quan điểm của Konosuke Matsushita, người sáng lập ra tập đoàn khổng lồ của Nhật mang tên ông: "Sứ mệnh của một nhà sản xuất là vượt qua thiếu thốn, giúp cả xã hội thoát khỏi cảnh nghèo khổ và mang lại phồn vinh". Bên cạnh đó còn phải đóng góp cho "sự tiến bộ và phát triển của xã hội và sự ấm no hạnh phúc của nhân dân... nhờ đó nâng cao chất lượng cuộc sống trên toàn thế giới.

Sản phẩm thực sự thành công đầu tiên của Matsushita là đèn xe đạp vào những năm 1920. Có thể mục tiêu lúc đó của ông là tạo ra loại đèn xe đạp tốt nhất thế giới. Ông hẳn đã không thể nào xây dựng được cho mình một đế chế kinh doanh trị giá hàng tỷ đô la nếu không phát triển một mục tiêu mở rộng.

Những "tay chơi hạng A" với những mục tiêu táo bạo

Jack Welch của GE viết rằng người lãnh đạo hiệu quả nhất là lãnh đạo bằng tầm nhìn. Giống như vua David, ông luôn tìm kiếm những nhóm "tay chơi hạng A". Mục đích chủ yếu ở đây là trở thành "hạng A": "Ở cấp lãnh đạo, "hạng A" là một người có tầm nhìn và có khả năng kết nối tầm nhìn đó với nhóm của mình, thật mạnh mẽ và thật uy quyền, sao cho nó trở thành tầm nhìn chung của cả nhóm".

Trong Kinh Thánh cũng có rất nhiều "hạng A", tất cả đều có vai trò cụ thể trong việc chuyển giao mục tiêu đến cho người dân. Nếu bạn xem xét tỷ mỉ hơn mỗi sứ mệnh mà họ hoàn thành, bạn sẽ công nhận rằng phần lớn các nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh đều cam kết một điều mà, trong cuốn sách Build to last (dứt khoát đây là một tựa đề thích hợp với truyền thống của đạo Do Thái – Cơ Đốc và với cả Kinh Thánh nữa), James Collins và Jerry Porras đã gọi là BHAGs (những mục tiêu táo bạo). Trong Kinh Thánh có rất nhiều những con người dễ dàng được xếp vào "hạng A" theo tiêu chuẩn của Jack Welch. Và mỗi con người "hạng A" ấy đều có một bản sao ở thời hiện đại, cũng là những người dám thách thức các giới hạn của khả năng và đôi khi còn đạt được những điều tưởng chừng như bất khả thi. Các nhà lãnh đạo của chúng ta thời nay thường phải vượt qua biển Đỏ, tìm đường vượt qua những vùng mênh mông hoang dã, và chiến đấu với những kẻ thù mạnh hơn, được trang bị tốt hơn trước khi có thể tiến vào Miền đất Hứa.

Daniel là một người có mục tiêu không gì lay chuyển nổi. Ông tôn thờ vị Chúa mà mình tin tưởng, dù ông biết vì thế mình có thể bị trừng phạt. Ông tin rằng Chúa tể có thể giúp ông thoát khỏi hang

cọp, nhưng ông cũng thề rằng cho dù nếu Chúa không giúp, ông vẫn giữ trọn niềm tin vào Chúa và giữ vững mục tiêu của mình.

Hãy nghe bản sao hiện nay của Daniel, Giám đốc điều hành Ralph Larsen của Hãng Johnson & Johnson, nói những điều tương tự về những giá trị cơ bản của công ty mình: "Những giá trị cốt lõi tiêu biểu trong cương lĩnh của chúng tôi là một lợi thế cạnh tranh, nhưng đó không phải là lý do để tồn tại những giá trị như vậy. Chúng tôi có những giá trị này là vì chúng giúp chúng tôi xác định mục tiêu của mình và chúng tôi vẫn sẽ giữ vững những giá trị này cho dù chúng có trở thành những bất lợi tương đối trong một số hoàn cảnh nhất định nào đó".

Là một người Do Thái, tin vào một đức Chúa chứ không phải một loạt các thánh thần, không phải là một lợi thế tương đối đối với Daniel trong xã hội Babylon sùng đạo đang suy tàn. Nhưng ông không hề nao núng và chính điều đó đã giúp ông ngay cả khi có vẻ như đó không phải là một phần thưởng trước mắt. Hàng ngàn năm sau, "tổ chức" của Daniel vẫn đang phát triển. Ngày nay có ai tìm thấy được một tuyến bay (hoặc thậm chí cả một tuyến xe buýt) tới vương quốc "Babylon" không? Johnson & Johnson, vững vàng vượt qua nhiều thất bại đáng kể trước mắt do kiên định với "cương lĩnh" của công ty, cũng đã tồn tại được đến ngày nay và thu được lợi nhuận lớn hơn rất nhiều đối thủ cạnh tranh khác.

Các nhà lãnh đạo hiện đại, mục tiêu vô tận

May mắn thay, nhiều công ty hiện nay cũng có những mục đích để duy trì, có thể không được kiên định như mục tiêu của Daniel, nhưng cũng còn có sức sống hơn của Nebuchednezzar. Những mục tiêu này thường vượt xa việc chỉ cung cấp sản phẩm hay dịch vụ. Max De Pree, cựu Chủ tịch của Hãng Herman Miller, đã viết: "Mục tiêu của tôi là khi người ta nhìn vào chúng tôi... không chỉ với tư cách là một tập đoàn mà là cả một nhóm người làm việc thân thiết trong một mối quan hệ giao ước với nhau, họ sẽ nói, 'Những người này là món quà dành cho tâm hồn.'" Nối nghiệp ông là J. Kermit Campbell, người đã bổ sung rằng sứ mệnh thật sự của công ty không phải là tạo ra sản phẩm mà là "giải phóng tâm hồn con người".

Giám đốc điều hành của Tập đoàn siêu máy tính Cray Research, John Rollwagen, so sánh chuyện làm việc tại công ty Cray với chuyện thực thi "một sứ mệnh của Chúa". Sự so sánh này thích hợp nếu bạn xét đến những mục tiêu của nhiều hoạt động trong công ty như: tham gia chữa bệnh AIDS, cải thiện lỗ hổng trên tầng

ôzôn, tạo dựng lại các vụ đụng xe mà không gây ra tai nạn thật sự – nhờ đó cứu sống được hàng ngàn mạng người. Nói như Phó Chủ tịch Deborah Barber, "Việc đó khác hẳn với việc trói buộc bản thân mình với tuýp kem đánh răng".

Hãy nói điều đó với Tom Chappell, người tạo ra loại "kem đánh răng thay thế" hàng đầu thế giới nhãn hiệu Tom's of Maine. Chắc chắn Chappell là một "người mang bên mình một sứ mệnh", và Tom's of Maine là một loại "kem đánh răng có sứ mệnh đặc biệt". Nếu Ben & Jerry's còn hơn cả một loại kem thì Tom's of Maine còn hơn một loại kem đánh răng rất nhiều. Mỗi tháng một lần, cả công ty dành ra nửa ngày để tập trung vào một khía cạnh của nhiệm vụ: tính đa dạng, lợi nhuận, và môi trường. Giá phải trả? Khoảng 75 nghìn đô la thiệt hại cho dây chuyền sản xuất. "Và việc đó đáng giá tới từng xu một", Chappell cho biết.

Vậy chính xác họ nhận được gì? Trước hết, công ty thu được rất nhiều lời khuyên thực tế để phát triển sản xuất trong khi vẫn giữ nguyên được "phương hướng". Thứ hai, việc đó nâng cao đạo đức, xây dựng tinh thần làm việc nhóm, và thể hiện rằng công ty đang thực hiện những chủ trương của mình. Chappell nói: "Khi cần huy động lực lượng nhân viên – để đào sâu hơn, để đạt những mục tiêu đặc biệt – chúng tôi có thể mong đợi điều đó ở đây". Những người này không hề trói buộc mình với tuýp kem đánh răng, họ đang trói buộc mình vào một doanh nghiệp lớn hơn và một nhiệm vụ xã hội cao cả hơn. 6

Năm 1991, Larry Bossidy, Giám đốc điều hành của Hãng Allied Signal, nhận thấy mình đang rơi vào hoàn cảnh tương tự như của Moses. Công ty hoạt động thiếu mục đích, đạo đức bị vi phạm, và điều này thể hiện rõ qua lợi nhuận của công ty. Giống như Moses, Bossidy phải hành động dứt khoát và yêu cầu nhân viên phải hy sinh chút ít. Không, ông đã không yêu cầu họ lang thang trong sa mạc suốt bốn mươi năm ròng, chỉ sống nhờ bánh thánh và lương thực thượng đế ban cho. Nhưng ông đã cắt giảm 225 triệu đô la trong vốn chi dùng, bán đi một số cổ phần và giảm biên chế 6.200 vị trí.

Điều gì đã khiến cho nhân viên của Allied Signal muốn hy sinh như vậy? Đó là vì Bossidy có mục đích, ông biết phải làm gì. Tạp chí Fortune viết rằng Bossidy có thể vẽ nên một bức tranh về tương lai đầy sức thuyết phục như bức tranh mà Moses đã vẽ lên cho người dân Do Thái. Những nhân viên còn lại "có thể thấy Miền đất Hứa và biết được thời điểm họ đến được đó".7 Bossidy đảm bảo mình liên tục truyền đạt mục đích của mình đến mọi cấp

nhân viên trong công ty. Và không giống Moses, ông có thể "vượt qua" khó khăn cùng đội ngũ của mình.

Năng lực lãnh đạo của Moses không chỉ xuất phát từ tính cách năng động hay phong cách giao tiếp (thực ra, ông không phải là người "nói năng nhanh nhảu" mà thường phải nhờ anh trai Aaron phát biểu giúp). Ông có uy lực lớn và mục đích cao cả là vì ông được một nhân vật đầy quyền uy trao cho các quy luật. Các nhà lãnh đạo sáng suốt trong các doanh nghiệp cũng nhận thấy rằng họ phải hệ thống hóa mục đích của mình nếu nó đi quá xa sự sùng bái cá nhân nhỏ nhoi và trở thành một triển vọng mang tính điểm tựa cho cả tổ chức.

Hãy nghe Emily Duncan, điều hành tổ chức đa dạng hóa toàn cầu và đời sống công việc, mô tả uy lực của một mục đích chung tại Tập đoàn Hewlett-Packard: "Chúng tôi rất may mắn được có mặt tại Tập đoàn Hewlett-Packard vì chúng tôi đã có được sức mạnh của phương pháp HP giúp chúng tôi đương đầu với khó khăn... Nó đại diện cho những giá trị mà chúng tôi hết sức gìn giữ, những thực tiễn được chia sẻ, những chính sách luôn dẫn đường cho công ty". Những giá trị nào vậy? "Sự tin tưởng và tôn trọng dành cho mỗi cá nhân, thành tựu lớn, sự chính trực kiên quyết, hoạt động đội nhóm..".8 Hãy chú ý rằng ở đây sự trung thành hướng đến các giá trị và mục đích chung, chứ không phải dành cho những người sáng lập của công ty.

Mục đích nghĩa là cam kết làm theo đúng những ưu tiên

"Một người phải trả giá bằng tâm hồn mình để có được cả thế giới trong tay thì có gì là tốt?" Đoạn trích lời của Matthew này nhắc nhở chúng ta rằng đối với nhiều nhà lãnh đạo và với nhiều công ty, thành công cuối cùng không chỉ là ở "các con số" hoặc thậm chí ở sự phát triển của một sản phẩm hay một khái niệm hoàn toàn mới. Anita Roddick, Giám đốc điều hành của The Body Shop, cho rằng mục đích của việc trở thành "công ty lớn nhất hoặc có lợi nhuận cao nhất" không thôi cũng chẳng đủ để giúp công ty của bà tồn tại vững chắc hay để thúc đẩy nhân viên đạt được những mục tiêu tham vọng mà công ty đã giành được.

Roddick nói: "Nếu nguyện vọng của bạn xuất phát từ những giá trị của văn hóa, nhà thờ, đền thờ, hay nhà thờ Hồi giáo, bạn muốn vượt lên khỏi công việc tìm kế sinh nhai. Bạn đi làm không phải theo kiểu cố gắng hết giờ mà là hứng thú với công việc". (Thực ra, tưởng tượng được cảnh đội ngũ nhân viên của Roddick đi làm theo giờ hành chính cũng khó chẳng kém gì việc tưởng tượng ra

những đội quân ở Jericho tuyên bố rằng họ sẽ không thổi tù và làm bằng sừng cừu đực nữa, xin cám ơn, bởi vì họ đã diễu binh quanh thành phố vài lần rồi, họ rất mệt, đã đến lúc nghỉ ngơi).

Mục đích của Roddick là gì đến nỗi khiến The Body Shop phát triển đến vậy, khiến những khách hàng trung thành một cách không thể ngờ và khiến cho đội ngũ nhân viên cực kỳ tận tụy như vậy? Đó là nhờ những sản phẩm tự nhiên, quy trình sản xuất lại bảo vệ chứ không phá hủy hệ sinh thái, một niềm tin rằng phụ nữ luôn đẹp mà không cần phải sử dụng những sản phẩm nhân tạo để làm đẹp, sự thành tâm tin tưởng ở nhân viên và khách hàng (phần lớn là phụ nữ) chứ không lợi dụng sự tự ti về vẻ bề ngoài của họ.

Khi Roddick nói về sứ mệnh và mục tiêu, bà ít khi nhắc đến sản phẩm: "Điều khiến chúng tôi có mặt ở tất cả mọi miền đất trên thế giới này... là tập hợp những giá trị chung của chúng tôi – chiến dịch vận động vì nhân quyền, công bằng xã hội của chúng tôi. Đó là mối liên kết giữa chúng tôi".9

Một khía cạnh khác của mục tiêu là "chiến lược không lối thoát". Nếu bạn thực sự tin tưởng một mục tiêu, bạn sẽ không tìm đường rút lui (hoặc một lối thoát nào đó) giúp bạn trốn chạy khi gặp khó khăn cản trở. Daniel đã đi vào hang cọp mà không hề tìm ngay lối thoát để phòng khi Chúa không thể cứu mạng anh ta. Và rất nhiều nhà lãnh đạo thời nay cũng thành lập doanh nghiệp với quan điểm "không lối thoát" như vậy. Steve Jobs có nhiệm vụ phải cho ra đời những chiếc máy tính mà cả công chúng cũng sử dụng được và đều ưa thích trong thời điểm chỉ có những "chuyên viên máy tính" mới thực sự sử dụng được. Bill Gates hình dung ra "mỗi máy tính trên mỗi chiếc bàn trong mọi gia đình đều sử dụng phần mềm Microsoft". Thật khó mà tưởng tượng được việc Jobs và Gates sẽ làm hiện nay nếu hồi đó họ thất bại. Chiến lược "không lối thoát" nghĩa là bản thân họ không thể nghĩ đến một kết cục như vậy!

Con người là ưu tiên hàng đầu

Nhiều nhà lãnh đạo thời Kinh Thánh cũng có mục tiêu cứu rỗi con người, cá nhân hay tập thể, giúp họ thoát khỏi đau khổ và chết chóc. Cuốn sách của Esther kể về một cô gái Do Thái xinh đẹp được Vua Xerxes yêu mến, đã trở thành Hoàng hậu Ba Tư. Nàng được chọn không phải chỉ vì sự trẻ trung và xinh đẹp (nàng còn chưa đến tuổi thành niên, giống như nhiều nhà lãnh đạo và anh hùng thời Kinh Thánh). Trớ trêu thay, nàng còn được chọn vì sự

ngoan ngoãn, biết vâng lời: Hoàng hậu trước đó đã bị phế truất và lưu đày vì nàng không chịu diện kiến khi nhà vua ra lệnh.

Sự "trớ trêu" ở đây là người phụ nữ trẻ này bị đẩy vào một địa vị trong Hoàng gia để nàng có thể liều mạng sống của mình để cứu nhân dân. Haman, tên tể tướng độc ác của nhà Vua, đã âm mưu ngấm ngầm tiêu diệt toàn bộ người Do Thái, sau khi hắn bị Mordechai, một người Do Thái là họ hàng của Esther lăng mạ. Tội ác của Mordechai? Để giữ vững mục tiêu, ông đã không chịu quỳ gối trước Haman mà chỉ chịu quỳ gối trước Chúa.

Mordechai biết rằng chỉ có một người duy nhất trong cả vương quốc này có thể cứu được người dân Do Thái – người họ hàng của ông, vị tân Hoàng hậu. Ông cũng biết rằng nàng phải thật kiên định với mục đích này thì mới có thể hoàn thành sứ mệnh. Rốt cuộc thì vị Hoàng hậu trước đó chẳng phải đã bị lưu đày chỉ vì dám khẳng định mình một chút như vậy hay sao? Esther có thể làm theo cách dễ dàng nhất là giấu đi thân phận Do Thái của mình, để mặc đồng bào bị hủy diệt, còn mình vẫn tiếp tục cuộc sống vương giả.

Mordechai khẩn khoản yêu cầu người em họ trẻ tuổi một mục đích và một vận mệnh cao cả hơn. Lời nói đầy sức thuyết phục của ông đã đánh thức ở nàng một mục đích cao cả hơn, cũng giống như khi Steve Jobs hỏi John Sculley rằng ông muốn được người ta nhớ tới như một nhà sản xuất nước ngọt hay như một người đã cách mạng hóa phương thức giao tiếp của con người: "Nếu em im lặng lúc này... gia đình của em và của cha em sẽ bị tiêu diệt. Và ai chẳng biết em đã có được một vị trí trong hoàng gia vào thời điểm như thế này?" (Esther 4:14)

Vị hoàng hậu trẻ ngay lập tức trả lời sự thử thách của mục đích. "Em sẽ đến gặp nhà Vua, cho dù không được phép. Nếu phải chết, em sẽ chết". (Esther 4:16) Nàng đã cảnh báo cho nhà Vua về âm mưu chống lại đồng bào nàng của Haman. Nhà Vua rất cảm động trước sự quả quyết và lòng dũng cảm của người vợ trẻ (chưa kể đến sắc đẹp của nàng), đã treo cổ Haman trên đúng cái giá treo cổ mà hắn dựng sẵn cho Mordechai. Esther đã cứu mạng cho hàng ngàn người và cho cả tương lai của một dân tộc vĩ đại.

Ngày nay, Roy Vagelos, cựu Chủ tịch của Merck, là ví dụ về một người cũng cứu được mạng sống cho hàng ngàn người, cho dù những người này sống ở những vùng đất xa xôi và (bạn có tin hay không thì tùy) hầu như chẳng có cơ hội kiếm được lợi nhuận ở đó. Khi quyết định phát triển Mectizan, một loại thuốc chữa bệnh

“giun chỉ u”, một căn bệnh chỉ có ở các vùng sông châu Phi, gây triệu chứng “da cá sấu”, thương tổn, và cuối cùng là mù lòa, Vagelos không chỉ cứu những người bản thân ông quen biết. Căn bệnh này đã tàn phá toàn bộ các ngôi làng, người dân ở đây thường tự vẫn còn hơn phải chịu đựng căn bệnh này.

Trớ trêu thay, người dân ở những ngôi làng này quá nghèo, họ không đủ tiền để mua loại thuốc giá rẻ mà Merck định phát triển ở đây. Lẽ ra Merck phải từ bỏ ý định nghiên cứu một loại thuốc chỉ thu được chưa đầy 20 triệu đô la lợi nhuận trong năm đầu tiên. Đây là một loại thuốc có thị trường mục tiêu vô cùng nghèo nàn. Thử nghiệm thuốc rất mạo hiểm và gặp nhiều khó khăn cả về mặt khoa học và mặt chính trị. Tổ chức Y tế Thế giới từ chối tài trợ cho các cuộc thử nghiệm vì những vùng nhiễm bệnh lại quá xa xôi, việc thử nghiệm tại chỗ cũng khó mà thực hiện được. Vì thế, Vagelos quyết định phát triển loại thuốc này và phát không cho dân làng!

Các công ty dược trở thành mục tiêu chỉ trích vì có vẻ như “mục đích” trước tiên của họ là kiếm tiền, sau đó mới là cứu người. Vagelos và Merck hoàn toàn không thu được lợi nhuận cho việc chữa bệnh “giun chỉ u”. Nhưng họ đã xây dựng hình ảnh về bản thân mình là một công ty có tâm huyết và có mục tiêu. Vagelos giải thích rằng Merck đã giới thiệu loại kháng sinh chống nhiễm trùng Streptomycin (lợi nhuận từ bỏ) ở Nhật từ bốn thập kỷ trước và giúp đẩy lùi căn bệnh lao phổi tại nước này, ông còn nói thêm, “Việc Merck trở thành công ty dược phẩm của Mỹ lớn nhất tại Nhật hiện nay không phải là sự tình cờ”. Hoàng hậu Esther trở thành một anh hùng trong Kinh Thánh và một nhà lãnh đạo vì nàng đã cứu vớt tương lai của chính đồng bào mình. Vagelos và Merck trở thành những doanh nghiệp anh hùng thời nay vì họ đã cứu được mạng sống và tương lai của những người không phải là “đồng bào” của họ.

Trong những công ty tốt nhất, mục tiêu luôn được duy trì, cho dù có sự thay đổi về mặt quản lý và chắc chắn phải như vậy. Mục đích chính của người dân Do Thái luôn được giữ vững cho dù người lãnh đạo của họ là ai, Joseph Moses, Joshua, David hay là Solomon. Ray Gilmartin, người kế nhiệm của Vagelos, vẫn duy trì mục tiêu của Merck. Ngay khi đảm nhận chức vụ quản lý, Gilmartin đã nghiên cứu những giá trị cốt lõi của công ty do George Merck – người sáng lập, đồng thời là Chủ tịch của công ty từ năm 1925 đến năm 1950 – đề ra. “Một trong những câu nói của ông là: ‘Thuốc là để dành cho con người chứ không phải vì mục đích lợi nhuận. Nếu bạn ghi nhớ điều này, lợi nhuận sẽ đến.’ Và chúng tôi càng ghi

nhớ điều này thì lợi nhuận chúng tôi thu được càng cao".

Gilmartin đã đưa mục tiêu này vào hành động, như việc bán loại thuốc chữa bệnh AIDS với giá phải chăng để những người mắc bệnh có thể mua được nhiều hơn. "Tạp chí Fortune luôn xếp Merck vào danh sách một trong những công ty tốt nhất để làm việc và trong phần tóm tắt, họ nói rằng nhân viên thích làm việc ở đây vì họ được phấn đấu vì một mục đích cao cả hơn", Gilmartin nói. "Vì vậy chúng tôi không chỉ nói về việc phấn đấu vì một mục đích cao đẹp hơn, mà chúng tôi còn hoạt động dựa trên mục đích đó".10

Một công ty khác cũng có mục tiêu rất kiên định chính là Medtronic. Người sáng lập Earl Bakken, cũng được mô tả "vẫn luôn là người lãnh đạo về tinh thần của Medtronic" cả sau khi đã nghỉ hưu, là người đầu tiên phát biểu về mục đích của công ty, là "khôi phục sức khoẻ và cuộc sống đầy đủ cho con người". 9.000 nhân viên của Medtronic đều hết lòng với "sức khỏe dồi dào, sản phẩm chất lượng, giá trị cá nhân của nhân viên, lợi nhuận lớn và trở thành người công dân gương mẫu". Điều đó mang tính "mục tiêu" cao hơn nhiều so với việc "tạo ra lợi nhuận" hoặc sản xuất thuốc viên đơn thuần. Bill George, Giám đốc điều hành đương nhiệm, phát biểu: "Tại Medtronic, chúng tôi không pha trộn giữa tôn giáo với kinh doanh, nhưng chắc chắn chúng tôi không hề né tránh khía cạnh tâm linh trong công việc và ý nghĩa cao cả hơn trong nhiệm vụ cứu người của chúng tôi".11

Mục tiêu: động lực thúc đẩy, lợi thế cạnh tranh

Vua David cũng có một mục tiêu – trở thành Vua của Do Thái và củng cố vị thế của đất nước cả về mặt chính trị và văn hóa. Trớ trêu thay, David lại bắt đầu sự nghiệp chính trị của mình từ một kẻ bị ruồng bỏ. Ông bị Đức Vua đầu tiên của Do Thái đuổi khỏi hoàng cung. Do lòng ghen ghét đố ky, Saul đã thề không những không cho David kế vị mình, mà còn tìm cách giết ông nếu ông ta bắt được ông lần nữa.

David cần có những người ủng hộ và những người bạn đồng hành mới mong đạt được mục đích kế thừa ngôi báu và thúc đẩy lợi ích dân tộc. Ông có thể tập hợp một nhóm 400 người "hùng mạnh". Đây là một nhóm người nghèo, phần lớn là những người vô gia cư, không có tiếng nói và ảnh hưởng về mặt chính trị, nhưng lại có mục tiêu và khát vọng cao đẹp. Và người có mục tiêu và khát vọng cao đẹp nhất chính là David. Rất nhiều lần Vua Saul đuổi giết ông và lần nào ông cũng trốn thoát. Cuối cùng, ông còn vượt qua được

liên minh mạnh nhất của Jonathan, con trai của Saul, để lên kế vị ngôi Vua Do Thái.

Chúng ta có thể nhắc tới Jack Stack của Springfield Remanufacturing như một Vua David hiện đại, với một nhóm "khố rách áo ôm" không kém đã tập hợp nhau lại vì cùng chung một mục đích. Khi Stack được phái đến cái cơ sở sản xuất cũ kỹ nằm ở một vùng xa xôi hẻo lánh tại bang Missouri, đội ngũ nhân viên ở đây vô cùng thoái chí và mất phương hướng. Cơ sở này có hai mươi ngày để vận chuyển một đơn đặt hàng gồm 800 máy kéo tới Liên bang Xô Viết, nếu đơn hàng này không được thực hiện, họ sẽ phải trả một khoản tiền phạt khổng lồ. Cho tới thời điểm đó, họ đang sản xuất máy kéo với sản lượng năm chiếc một ngày!

Stack đã làm giống như vua David. Ông đã "đồng cam cộng khổ" cùng họ. Giống như vua David đã thách thức những con người "hùng mạnh" giúp ông đoạt ngôi báu, Stack đặt ra một mục tiêu: sản xuất 800 máy kéo trong thời hạn hai mươi ngày. Ông không hề đánh giá thấp khó khăn; ông thừa nhận những khó khăn đó và để cho công nhân được tự do lựa chọn cách thức giải quyết. Ông giải phóng cho họ khỏi cách thức làm việc cứng nhắc đang được áp dụng trong nhà máy và giúp họ trở thành một đội ngũ có chung một mục đích thống nhất.

Mọi việc xảy ra thật là kỳ diệu, giống như điều kỳ diệu do Jesus tạo ra hay chuyện một chàng chăn cừu nghèo lên ngôi vua của Do Thái. Với nguyên liệu hạn chế và với nhóm người chỉ sản xuất được năm chiếc máy kéo một ngày, những con người "hùng mạnh" của Stack đã lắp ráp và vận chuyển được hơn 40 chiếc máy kéo một ngày để hoàn thành chỉ tiêu. Giống như Vua David, Stack không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc dựa vào việc thuyết phục công nhân có cùng mục đích như mình: "Người ta bị lôi cuốn bởi những điều lớn lao hơn bản thân mình, điều gì đó có ý nghĩa cao cả, cả về mặt cá nhân và tập thể". Một trong những con người "hùng mạnh" của Stack đã diễn tả như sau: "Tôi không chỉ đơn thuần là một cái tên trong sổ chấm công. Tôi là một con người và điều tôi phải nói có một ý nghĩa nào đó. Sự tồn tại của tôi có nghĩa lý".12

Mục tiêu thường được thể hiện qua những hành động tự nhiên. Hezekiah là một vị Vua trẻ của Do Thái lên ngôi từ năm 25 tuổi. Vua cha Ahaz đã hoàn toàn làm trái với mục tiêu ban đầu của nhân dân. Thậm chí ông còn ra lệnh cho các con trai mình làm vật tế thần để xoa dịu cơn thịnh nộ của các vị thần Baal và Molech.

Hezekiah, một trong những Hoàng tử thoát khỏi lễ hiến tế, nhận ra rằng cần phải có những biện pháp mang tính biểu tượng mạnh mẽ để đưa người Do Thái "trở về với mục tiêu ban đầu". Điều đầu tiên ông làm là mở cửa và trùng tu các ngôi đền. Đây không chỉ là việc sửa chữa các mảnh gỗ; đây là việc cống hiến vì mục tiêu. Sau đó ông kêu gọi thần dân: "Hãy nghe ta nói, hỡi những người Lê-vi! Hãy hiến thân mình và hãy hiến thân cho ngôi đền của Chúa... hãy xóa sạch sự ô uế khỏi thánh đường". (2 Chron. 29:1-11) Rất nhiều vật thiêng đã bị ô uế, nhơ bẩn, và Hezekiah muốn trả lại sự thanh sạch như trước đây cho ngôi đền.

Tương tự, thời nay McDonald's là một "ngôi đền" của đồ ăn nhanh với những "khung cửa cuốn vàng". Một điều Chủ tịch Ray Kroc không thể chịu đựng được là sự dơ bẩn tại một trong những "ngôi đền" của ông, vì như vậy sẽ không đúng với những tiêu chuẩn vệ sinh nổi tiếng trên toàn thế giới của hệ thống nhà hàng McDonald's.

Một hôm, Kroc vào một nhà hàng McDonald's gần trụ sở chính của Tập đoàn tại Oakbrook, bang Illinois và nhìn thấy sự vi phạm nghiêm trọng vào mục đích của McDonald's là mang lại một môi trường sạch đẹp, vệ sinh. Đầy cốc giấy, hộp Happy Meal, khăn ăn và các loại rác rưởi khác bị vứt ở các bụi hoa. Người quản lý không có mặt ở đó, vì vậy Kroc yêu cầu viên trợ lý gọi điện về nhà cho người quản lý. Vô cùng sửng sốt, người quản lý hỏi xem ông ta có thể giúp gì được. Câu trả lời của Kroc là: "Ông xem, chúng tôi không muốn có rác trong các cửa hàng của chúng tôi!" Một câu nói đơn giản nhưng thể hiện mục đích rất hiệu quả mà người đứng đầu một tập đoàn trị giá hàng tỷ đô la dành cho người quản lý một đơn vị. Và việc đích thân Kroc giúp người quản lý đi nhặt rác đã làm tăng thêm hiệu quả cho lời tuyên bố đó.13

Cho dù đó là chàng trai trẻ Jack Stack, vị Vua trẻ tuổi Hezekiah, hay ông già Ray Kroc, khi những nhà lãnh đạo giỏi giang thể hiện sự tận tụy với mục đích theo cách thích hợp, người ta sẽ đáp lại một cách rõ ràng dứt khoát. Chúng ta đã được chứng kiến người quản lý một nhà hàng McDonald's hưởng ứng đường lối lãnh đạo của Ray Kroc. Còn đây là cách người Do Thái đáp lại Hezekiah: "Sau đó những người Lê-vi bắt tay vào việc. Họ mang đi... tất cả những thứ bẩn thỉu mà họ tìm thấy trong đền thờ của Chúa". Họ đã tẩy uế cho cả ngôi đền và tất cả những vật thờ trong đền: "Chúng tôi đã chuẩn bị và cống hiến tất cả những vật mà vua Ahaz đã mang đi vì sự phản bội của ông ta... giờ đây tất cả các đồ vật này đều được đặt trước bệ thờ của Chúa". Cả đằng trước và bên trong ngôi đền cũng không còn rác nữa!

Vua Hezekiah cũng hiểu sức mạnh của nghi lễ trong việc hình thành mục tiêu: "Khi buổi lễ bắt đầu, các bài hát ca ngợi Chúa cũng vang lên, cùng với tiếng kèn trompet... Cả giáo đoàn quỳ xuống hành lễ trong khi đội thánh ca cất tiếng hát và những nhạc công chơi kèn trompet. Mọi việc vẫn tiếp diễn cho tới khi buổi tế lễ kết thúc bằng việc đốt các đồ lễ". (2 Chron. 29)

Bất cứ ai từng tham dự một cuộc họp bán hàng hoặc một cuộc "mít tinh biểu dương lực lượng" của doanh nghiệp cũng có thể thấy những "lễ nghi" tương tự. Trang phục khác nhau (quần áo hiệu Brooks Brothers và Armanis chứ không phải áo thụng bằng vải lanh), nhạc cụ cũng khác nhau và hy vọng rằng cũng có ít vật tế thần hơn. Nhưng về mấu chốt vẫn có sự tương đồng: sự dâng hiến và ngợi ca mục đích.

Nehemiah cũng là một nhà lãnh đạo có mục đích trong thời kỳ Kinh Thánh: tái thiết bức tường thành Jerusalem, cùng với nó chính là ý chí của người dân nơi đây. Bức tường thành đã bị phá hủy khi người Hebrew (Do Thái cổ) bị đày ải. Xây dựng lại bức tường cũng đồng nghĩa với việc tái thiết hình tượng và cơ cấu của một dân tộc. "Sau đó ta nói...: 'Các ngươi đã biết rắc rối chúng ta đang gặp phải: thành Jerusalem đang trong tình trạng hoang tàn đổ nát, cổng thành đã bị đốt cháy. Hãy tới đây, chúng ta hãy cùng xây dựng lại bức tường thành Jerusalem và chúng ta sẽ không còn phải sống trong hổ thẹn...' Họ trả lời: 'Chúng ta hãy bắt đầu xây dựng.'" (Neh. 2:17-19)

Đây có thể là lời kêu gọi của tất cả mọi doanh nghiệp hoặc đội ngũ nào đang trong cơn thất bại khủng hoảng (như IBM vào cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990 hoặc như đội Chicago Bulls sau thời Michael Jordan).

Trở ngại: thử thách mục tiêu

Nhưng hầu như mục tiêu lớn lao nào mà chẳng đi kèm với những trở ngại hoặc sự chống đối. Nehemiah phải đối đầu với cả hai thứ này. Những viên quan địa phương ở Jerusalem chế nhạo và chống đối lại những nỗ lực xây dựng tường thành của ông. Tobiah the Ammonite cười nhạo: "Bọn chúng đang xây cái gì vậy – ngay cả một con cáo cũng có thể trèo qua được, nó sẽ làm sập bức tường đá của chúng". Và Sanballat the Horonite thì phụ họa: "Bọn Do Thái yếu đuối đó đang làm gì vậy?... Chúng có thể dựng lại bức tường đó bằng đống gạch vụn này ư – chúng đã bị nung chín rồi mà?" (Neh. 4:2-3) Điều duy nhất bạn thấy được rằng nếu bạn có mục đích tốt đẹp và cao cả, chắc chắn sẽ có những kẻ lớn tiếng

phản đối.

Nehemiah biết rằng nếu chỉ có một mình, ông không thể tự mình hoàn thành mục tiêu xây dựng lại bức tường; ông cần phải củng cố mục tiêu của cả đội ngũ. Để được như vậy, ông nhắc nhở họ rằng đây không chỉ là việc xây dựng lại một bức tường mà họ đang tái thiết và đang bảo vệ chính gia đình và dân tộc của họ. Ông sắp đặt cho họ theo từng gia đình, với gươm, giáo và cung tên. "Sau khi ta kiểm tra mọi việc, ta đứng lên và nói... với mọi người, 'Đừng sợ. Hãy nhớ tới Chúa, người vô cùng vĩ đại và cũng rất đáng sợ và chiến đấu vì anh em ngươi, vì con cái ngươi, vì thê thiếp và vì gia đình ngươi.'" (Neh. 4:14)

Nehemiah cũng sẵn lòng từ bỏ những "đặc quyền" riêng thời đó để đạt được mục đích. Rất nhiều nhà lãnh đạo ngày nay đã bị những cám dỗ vật chất như máy bay phản lực riêng và những khoản lợi tức khổng lồ đánh lạc hướng khiến họ đi chệch khỏi mục tiêu; ngay cả những nhà lãnh đạo thời Kinh Thánh cũng có thể bị cám dỗ bởi việc giành được thêm đất đai và gia súc. Nhưng Nehemiah không phải là người như vậy. Ông luôn "giữ vững mục tiêu". Ngoài sự sùng kính đối với Chúa, ông không hề hống hách đè đầu cưỡi cổ nhân dân hay chiếm đoạt nhiều tiền bạc, lương thực, hay đất đai. "Thay vào đó, ta cống hiến bản thân mình cho việc xây dựng lại bức tường thành. Tất cả người của ta đều tập trung cho công việc ở đó, chúng ta không hề chiếm dụng một mảnh đất nào". (Neh. 5:16) Với sự giúp đỡ của một đội ngũ những người có mục đích, Nehemiah đã xây xong bức tường trong 52 ngày. Ông không chỉ khuyến khích người Hebrew, việc hoàn thành mục tiêu của ông còn khiến những kẻ chống đối mất tinh thần: "Khi tất cả kẻ thù nghe thấy tin này, tất cả những đất nước láng giềng đều kinh sợ và mất tự tin..". (Neh. 6:16)

Một "David tí hon" nữa cũng thách thức những "người khổng lồ Goliath" cùng ngành là Ben & Jerry's, một công ty sản xuất kem lắm mưu mẹo nhất thế giới (nhưng cũng "vững chí" nhất). Lúc đầu, tất cả những gì họ muốn chỉ là vui vẻ và tồn tại được (vốn là một việc vô cùng khó khăn khi bạn bán kem tại một trong những vùng khí hậu lạnh lẽo nhất nước Mỹ, xưởng sản xuất của bạn là một cái ga-ra cũ đã được cải tiến lại và bạn chẳng có nhiều kinh nghiệm kinh doanh).

Tuy nhiên, khi đã phát triển, họ lại mở rộng mục tiêu. Thực ra họ đã quá mở rộng, mục tiêu trở nên lan man. Họ nhận thấy tập trung vào quá nhiều lĩnh vực khiến mục tiêu chung bị sao nhãng. Lúc đầu, Ben & Jerry's có bốn chương trình mục tiêu xã hội khác

nhau: môi trường, nông nghiệp, cơ hội kinh tế, trẻ em và gia đình. Họ thực sự phấn đấu để "cứu cả thế giới". Dĩ nhiên là họ không từ bỏ bất cứ mục tiêu nào trong bốn mục tiêu nêu trên, nhưng họ đã thống nhất với nhau rằng sẽ tập trung vào mục tiêu cuối cùng, trẻ em và gia đình. Dĩ nhiên, họ không hề quên lãng mục tiêu kinh doanh quan trọng nhất của công ty, đó là sản xuất loại kem chất lượng cao với hương vị khác lạ, vui chơi và tạo ra lợi nhuận từ đó.

Nghịch cảnh làm nên mục tiêu

Trong Kinh Thánh, các nhà tiên tri và các môn đồ thường gặp nhiều trở ngại khó khăn hơn ai hết. Các nhà tiên tri phải kêu gọi cả xã hội lớn hơn mỗi khi xã hội đó rời bỏ con đường ngay thẳng, công bằng và thuyết một thần để bước vào con đường lầm lạc và tôn thờ nhiều thần thánh. Các môn đồ thì truyền bá lý tưởng của một con người đã từng bị Hoàng đế La Mã đóng đinh với tội danh nổi loạn và làm phản, với những tư tưởng hoàn toàn chống đối với hệ tư tưởng tôn giáo chính thống ở Jerusalem.

Chính vì lý do này, các nhà tiên tri và các môn đồ cần nhiều sức mạnh của mục tiêu hơn những công dân Palestin bình thường, những người chỉ "theo xu hướng chung", chẳng cần biết đó là thuyết một thần, thuyết tôn thờ thần thánh, hay phục tùng (dù là thật hay vờ) những thế lực cao hơn – quan lại địa phương hay nước ngoài. Môn đồ Paul đã cho chúng ta thấy những ví dụ cảm động về sức mạnh của mục tiêu:

Nhưng có một điều ta sẽ làm: Quên đi những điều đã qua và hướng về phía trước, ta mong mỏi đạt tới mục đích. (Phil. 3:12-14)

Do vậy chúng ta không hề mất can đảm. Mặc dù có vẻ như chúng ta đang héo mòn đi, nhưng thực ra ngày lại ngày chúng ta đang được phục hồi. Vì vậy, chúng ta không hướng mắt vào những gì chúng ta nhìn thấy, mà vào những gì chúng ta không thấy được... Chúng ta dấn thân vào khó khăn, thử thách, thất bại, và cả những điều tốt lành. (2 Cor. 4)

Lúc đó chẳng có môn đồ nào thấy vui vẻ, mà chỉ có khổ đau. Tuy nhiên sau đó, những khó khăn đó đã được đền bù bằng sự công bằng và hòa bình cho những con người đã được rèn luyện. Do vậy, hãy mạnh mẽ trên cánh tay yếu ớt và đôi chân yếu đuối của ngươi. (Heb. 12:11-12)

Thời nay các nhà lãnh đạo có thể không gặp phải những thương tổn về con người và bị cái chết đe dọa như những nhà tiên tri và

các môn đồ của Chúa, nhưng một nhà quản lý hay một giám đốc điều hành cũng không thiếu những trở ngại dễ khiến họ nản lòng. Nếu không có mục tiêu, họ rất dễ bị những trở ngại này đánh bại.

Gordon Bethune tiếp quản Hãng hàng không Continental Airlines trong thời kỳ hãng này đang rất cần một "nhà tiên tri" và một "đấng cứu thế". Lúc đó, hãng này được xếp vào hạng hoạt động tồi tệ nhất trong ngành hàng không. Tổ chức của họ "mất phương hướng". Các phi công bay với tốc độ chậm và hà tiện trong việc sử dụng máy điều hòa không khí để tiết kiệm nhiên liệu, khiến cho tiếng tăm về việc muộn giờ của họ trở nên còn tồi tệ hơn, khiến cho khách hàng bị "muộn giờ, nóng bức và cáu giận".

Bethune nhanh chóng lấy lại mục tiêu cho họ. Ông đề ra mức thưởng 65 đô la một tháng cho mỗi nhân viên nếu họ thực hiện công việc đúng giờ hơn. Có vẻ như đây chỉ là một phần thưởng mang tính tượng trưng, nhưng đó là những gì nhân viên cần – một biểu tượng của mục tiêu, chứ không chỉ là "thêm tiền". Các nhân viên biết họ phải làm gì để khiến Continental trở thành một hãng hàng không "đúng giờ", họ chỉ cần sự chỉ đạo để làm việc. Chỉ trong vài tháng, Continental đã trở thành hãng hàng không nổi tiếng nhất trong ngành về việc đúng giờ.

Buthune nhận định rằng chung quy chỉ là nhờ sự thống nhất mục tiêu. "Chẳng có máy móc tự động nào giúp bạn thành công. Bạn không thể rời mắt khỏi trái bóng. Tin tốt lành là chừng nào bạn còn chưa quên thì việc giữ vững hoạt động là một việc khá đơn giản".14 Có thể là "đơn giản", nhưng không phải lúc nào cũng dễ dàng. Bethune đã phải để phần lớn đội ngũ quản lý ra đi, phải vượt qua rất nhiều ý kiến tiêu cực và những lời nhạo báng cay độc và phải thay đổi hoàn toàn văn hóa kinh doanh của Continental. Continental trở thành một hãng hàng không thịnh vượng có tiếng về hoạt động đúng giờ giấc.

Những nhà lãnh đạo thiếu mục tiêu

Kinh Thánh cũng cho chúng ta vài ví dụ về "những nhà lãnh đạo" mà mục tiêu không chiến thắng nổi bản thân họ. Có thể nói rằng mặc dù có tài năng và uy quyền, họ vẫn không thể là người lãnh đạo thực thụ. Những bản sao thời nay của họ chính là "những nhà lãnh đạo" có "mục đích" chính chỉ là kiếm được lợi nhuận và nâng cao địa vị bản thân.

Esau, con trai của Isaac và Rebecca, là ví dụ về một con người chỉ vì những ham muốn nhục dục và thiếu mục tiêu đã khiến ông ta

không thể trở thành lãnh tụ, khiến vị trí đó rơi vào tay Jacob, người em sinh đôi tuy thể lực yếu ớt hơn nhưng lại có mục tiêu mạnh mẽ hơn. Trở về sau một trận đi săn, đói khát đã khiến ông ta đánh đổi cả quyền thừa kế dành cho người con trưởng để lấy một nồi thịt hầm mà người em trai đã kín đáo ninh cho ông ta. Cho dù bao cơn thịnh nộ và trả thù cũng không thể giúp ông ta giành lại quyền thừa kế đó.

Samson là người có mục đích chính là khoái lạc. Đây là một người có sức mạnh thể chất kinh người nhưng lại vô cùng ích kỷ. Khoái lạc lớn nhất của ông ta là được vui vẻ với nhiều phụ nữ và khả năng đánh bại người khác trong những trận đấu tay đôi vô nghĩa. Hành động đầu tiên của Samson mà chúng ta biết trong cuốn Luật lệ 14 là một hành động dâm ô thuần túy (một tai họa khiến rất nhiều nhà lãnh đạo, cả trong Kinh Thánh và cả thời nay, lầm đường lạc lối). Samson nói với cha mẹ: "Con đã thấy một phụ nữ Phi-li-xtin ở Timnah, cha mẹ hãy cưới cô ta về làm vợ cho con". Đó không phải là một "cô gái Do Thái xinh xắn" mà cha mẹ Samson đã nhắm sẵn, đây cũng không phải là một cuộc hôn nhân dựa trên sự tôn trọng và yêu thương lẫn nhau. Đây chính là khởi đầu của một loạt các chuyện tình ái, khởi nguồn cho sự phản bội và cuối cùng là cái chết của Samson.

Samson không phải là người lãnh đạo của nhân dân. Trong Kinh Thánh không nói gì đến năng lực tổ chức hay lãnh đạo của ông ta. Gia tài ông ta để lại cũng chẳng có gì ngoài các cuộc trả thù và phá hoại. Ông ta đã giết 1.000 người chỉ bằng xương hàm của một con lừa. Sau khi bị Delilah phản bội, rồi bị mù, ông ta cũng phá huỷ ngôi đền dựng bằng đầu của hàng ngàn kẻ thù. Ngay cả hành động cuối cùng của ông ta cũng là sự tự hủy hoại, vì ông ta cũng khiến ngôi đền đổ sụp xuống đầu mình.

Một Samson thời nay là "cưa xích Al" Dunlap, chuyên "cứu vớt" các công ty bằng cách phá hoại chúng. Tại Sunbeam, Dunlap theo đuổi một mục tiêu và chỉ một mà thôi: tối đa hóa lợi nhuận. Để làm được như vậy, ông ta đã phá tan đội ngũ nhân viên của công ty với sự hăng hái nhiệt tình y như hồi "Samson xương hàm" giết hại 1.000 người. Giống như Samson, Dunlap cũng chẳng để lại chút ý chí nào để Hãng Sunbeam có thể xây dựng và tiếp tục hoạt động và cũng chẳng còn đội ngũ nào để thực hiện công việc của ông ta. Ông ta chỉ đơn giản chuyển sang một công ty tiếp theo để theo đuổi vinh quang và lợi ích cá nhân cho riêng mình.

Michael Milken là một nhân vật còn phức tạp hơn cả Al Dunlap. Dù đối với nhiều người trong chúng ta, mục tiêu của Drexel

Burnham Lambert có vẻ như chủ yếu dựa trên việc làm giàu của Milken, nhưng ông ta vẫn tin rằng mình đang làm giàu cho tất cả những ai mua cổ phiếu do ông ta mời. Khi bị buộc tội kinh doanh nhờ tiết lộ những tin tức nội bộ, ông ta đã phải trả giá về mặt tài chính và nhận một án tù, đối mặt với hậu quả với thái độ ăn năn hơn nhiều so với Al Dunlap hay Samson. Và ông ta cũng phát triển một ý chí cao hơn, vượt trên bản thân mình. Sau khi mãn hạn tù, Milken lập một quỹ đấu tranh chống căn bệnh ung thư tuyến tiền liệt, đồng thời cũng lập ra một tổ chức tập trung phát triển giáo dục qua Internet.

Tìm kiếm mục tiêu

Một nhà quản lý vĩ đại thúc đẩy mọi người nhờ mục tiêu đặt ra. Nhưng mục tiêu thường hình thành dưới dạng một bước tiến trong một hành trình; không phải lúc nào mục tiêu cũng rất rõ ràng hay hiển nhiên ngay từ đầu. Còn thường thì những hoạt động cá nhân dẫn đến việc hoàn thành mục tiêu khá là trần tục.

Bạn còn nhớ Nehemiah đã dẫn dắt mọi người nỗ lực xây dựng lại bức tường thành Jerusalem hay không? Ông không chỉ xây dựng lại một bức tường. Ông thuyết phục người dân Do Thái rằng họ đang hồi sinh cả một dân tộc, bảo tồn tôn giáo và văn hóa của mình, bảo vệ cuộc sống và hạnh phúc của gia đình mình.

Chúng ta đều rất quen thuộc với câu chuyện về những người lao động đang xẻ đá và được hỏi đang làm gì. Một người trả lời: "Tôi đang xẻ đá". Người khác trả lời: "Tôi đang xây một thánh đường". Một nhà quản lý luôn nhắc nhở nhân viên rằng họ đang xây một thánh đường chứ không chỉ là xẻ đá đơn thuần, đó là William Pollard, Giám đốc điều hành của ServiceMaster, một công ty với hoạt động "cao cả" thường nhật bao gồm quét dọn vệ sinh, diệt côn trùng và giặt thảm.

Nhưng Pollard luôn nhìn những hoạt động này với mục tiêu cao cả hơn, ông luôn truyền đạt mục tiêu này tới các nhân viên. "Mọi người muốn đóng góp cho một sự nghiệp cao cả hơn, chứ không chỉ là việc kiếm sống", ông nhận định. "Khi chúng tôi tạo ra sự liên kết giữa nhiệm vụ của công ty với sự nghiệp của đội ngũ nhân viên... chúng tôi giải phóng cho sức mạnh sáng tạo giúp đưa đến dịch vụ chất lượng... và sự phát triển của những người hoạt động trong dịch vụ đó". Phát biểu về sứ mệnh của Service-Master: "Tôn kính Chúa trong tất cả mọi hoạt động, giúp con người phát triển, theo đuổi sự vượt trội và phát triển lợi nhuận".

Đó là một phát biểu về sứ mệnh khá cao đẹp đối với một nhóm người làm công việc quản gia và trông coi nhà cửa. Nhưng họ đang tạo dựng sự liên kết giữa sứ mệnh đó với công việc thường ngày. Shirley Nelson, nhân viên của hệ thống Service-Master, hiện đang làm quét dọn cho một bệnh viện với 250 giường bệnh, vẫn giữ vững ý chí sau 15 năm làm việc vì bà nhìn nhận mình không phải là một người "lau sàn" mà đang trực tiếp đóng góp công sức cho sức khỏe bệnh nhân. "Nếu chúng tôi không lau dọn với cố gắng chất lượng, các bác sỹ và y tá không thể làm việc được. Chúng tôi cũng không thể phục vụ các bệnh nhân. Nơi này sẽ phải đóng cửa nếu không có chúng tôi dọn dẹp".15

Brad Hill, Cố vấn cao cấp của Tập đoàn Hay Group, lập ra các chương trình để động viên những người ít có khả năng thành công nhất: các công nhân làm việc theo giờ. Do đâu mà Hill lại có mục tiêu như vậy? Do chứng kiến sự đau khổ của ông nội, một người thợ mỏ đã suy sụp thần kinh vì mất phương hướng, luôn tự nhủ: "Mình chẳng là gì khác ngoài một người thợ mỏ khốn nạn". "Ông chưa bao giờ có mục tiêu", Hill tự nhận thấy, "để nhận thấy rằng công việc và cho cuộc sống của ông quý giá thế nào".

Hill lập ra các chương trình chia sẻ lợi nhuận để đánh giá và thưởng công cho những người công nhân ở cấp bậc thấp hèn nhất trong công ty, những người giống ông nội của ông, những người trước đó hoàn toàn bị cô lập khỏi mục tiêu của công ty và hiếm khi được thưởng mỗi khi mục tiêu đó được hoàn thành. Brad Hill đang hoàn thành mục tiêu kết nối mọi người với mục tiêu. Một thanh tra an toàn thực phẩm làm việc tại một trong những công ty đối tác của ông nói, "Giờ đây tôi có cảm giác như đây cũng là công ty của mình".16

Gary Heavin là Giám đốc điều hành của Curves for Women, một trong những công ty cấp quyền kinh doanh phát triển nhanh nhất ở Hoa Kỳ, đứng thứ ba trong danh sách những công ty cấp quyền kinh doanh hàng đầu theo bình chọn của tạp chí Doanh nghiệp số ra tháng 1 năm 2002. Trung tâm sức khỏe dành riêng cho phụ nữ này khởi nghiệp với một cơ sở cách đây mới sáu năm, đến năm sau họ đã có được 250 cơ sở. "Năm nay [2002], chúng tôi sẽ hoàn thiện với 5.000 cơ sở", Heavin cho biết.

Thật trớ trêu, Heavin cũng nói: "Phải đến tận năm 40 tuổi tôi mới nhận ra mục tiêu của mình". Năm 13 tuổi, một buổi sáng, Heavin bước vào phòng ngủ của mẹ và thấy bà đã chết. Bà mắc chứng cao huyết áp và một số căn bệnh khác có thể dễ dàng chữa chạy nếu áp dụng một chế độ ăn kiêng hiệu quả hơn kèm theo một chương

trình tập luyện. Curves for Women được thành lập với mục đích giúp cho hàng trăm ngàn phụ nữ có cuộc sống lâu dài và khỏe mạnh hơn.

Curves for Women đã phát triển nhanh chóng tới mức giờ đây nó đã trở thành một công ty quốc tế. "Tôi tham dự buổi phỏng vấn ở Tây Ban Nha, nơi chúng tôi đang xây dựng một mạng lưới chi nhánh kiên cố", Heavin phát biểu. "Tôi nói với người phỏng vấn: 'Mục tiêu của chúng tôi là bắt kịp McDonald's – họ xuất khẩu thức ăn có hàm lượng chất béo cao, còn chúng tôi xuất khẩu sức khoẻ.'"17

Chẳng có nhà lãnh đạo nào được đề cập trong chương này, cho dù ở thời Kinh Thánh hay thời hiện đại, dễ dàng đạt được mục tiêu của mình. Mục tiêu rất quan trọng vì điều hành một doanh nghiệp hay lãnh đạo một nhóm người là những việc đầy khó khăn và trở ngại. Nếu không vạch ra mục tiêu một cách rõ ràng với những thời hạn để hoàn thành thì mục tiêu sẽ bị những trở ngại che khuất.

Trong Kinh Thánh có rất nhiều đoạn trích khuyến khích "giữ vững mục tiêu":

"Chúng ta hãnh diện vì sự bền bỉ và trung thành trước mọi khổ đau mà người đang phải chịu đựng... Vì vậy, hỡi những người anh em, hãy đứng thẳng dậy và kiên trì với những lời giáo huấn mà chúng ta đã truyền dạy cho các người, cho dù bằng lời nói hay qua thư". (Thư của Paul gửi các tín đồ ở Thessalonica, những người đang sốt ruột chờ đợi Chúa giáng thế lần thứ hai đến mức họ ngừng mọi công việc và chỉ chờ đợi mà thôi, 2 Thess. 1:4)

"Chúng ta hãy kiên nhẫn với cuộc chạy đua đã được vạch ra cho chúng ta..". (Heb. 12:1-3)

"Và bây giờ, do sự thôi thúc của Chúa linh thiêng... ta sẽ tới Jerusalem, chẳng cần biết điều gì sẽ chờ đợi phía trước... đối với ta cuộc đời chẳng có nghĩa lý gì... giá như ta có thể kết thúc cuộc đua và hoàn thành nhiệm vụ". (Paul, trích trong Acts 20:22-24)

Ngày nay các nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp, nhất là những người đã đạt được BHAG, đều có ý chí rất mạnh mẽ, nhờ đó mà họ có thể thu hút được nhiều người đi theo:

"Một lon Coke trong tầm với của tất cả mọi người trên hành tinh này". (Roberto Goizueta, cựu Giám đốc điều hành của Coca-Cola)

“Trở thành công ty nổi tiếng vì đã làm thay đổi hoàn toàn hình ảnh về sản phẩm chất lượng kém của Nhật trên toàn thế giới”. (Tuyên bố nhiệm vụ của Sony)

“Mỗi máy tính có mặt trên mỗi chiếc bàn trong mọi căn nhà, đều sử dụng phần mềm của Microsoft”. (Bill Gates)

“Tôi muốn hàng ngày được... làm việc để bảo vệ các rừng mưa nhiệt đới”. (Maureen Martin, điều phối viên truyền thông của Ben & Jerry’s)

Những chuyên gia quản lý giỏi nhất thời nay luôn nhấn mạnh vai trò không thể thiếu của mục đích (họ thường sử dụng những thuật ngữ như tầm nhìn và sứ mệnh) để đạt được thành công cho công ty:

“Phẩm chất chung duy nhất của các nhà lãnh đạo là khả năng sáng tạo và nhận thức tầm nhìn”. (Warren Bennis)

“Tất cả các nhà lãnh đạo mà tôi biết đều có ý chí mạnh mẽ và rõ ràng. Và khi bạn có một tổ chức với những con người cùng hướng về một mục tiêu hay một tầm nhìn được xác định rõ ràng, tức là bạn có một tổ chức hùng mạnh”. (Marshall Loeb)

“Tách rời khỏi giá trị thì có lẽ tiền bạc đúng là nguồn gốc của mọi tội ác. Kết nối với mục tiêu xã hội thì tiền bạc có thể là bắt nguồn của cơ hội”. (Rosabeth Moss Kanter)

Khi đọc những dòng trích dẫn như trên, có lẽ những người đầu tiên chúng ta nghĩ đến là Bill Gates, Steve Jobs, Ben Cohen, Jerry Greenfield, và Roberto Goizueta. Những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh không có được sự giúp đỡ từ các nhà tư vấn quản lý và các nhà lý luận kinh doanh như thời nay. Nhưng trực giác mách bảo họ rằng cống hiến vì mục đích chính là bí mật để có được thành công cả về mặt tổ chức cũng như về mặt cá nhân. Những trích dẫn trên có thể được viết ra dễ dàng (tất nhiên là bằng tiếng Xy-ri hoặc tiếng Hebrew) bởi Moses, Nehemiah, Hoàng hậu Esther, Vua Hezekiah, hay tông đồ Paul. May mắn thay, những thông điệp nguyên bản về mục tiêu và sứ mệnh của họ đã được bảo tồn trong các trang Kinh Thánh. Bạn chỉ cần biết phải tìm ở đâu mà thôi.

NHỮNG BÀI HỌC TỪ KINH THÁNH VỀ MỤC ĐÍCH

• Mục tiêu có thể thúc đẩy con người đạt được những thành tích vĩ đại hơn mức họ tưởng.

• Khó có thể đạt được những thành tích vĩ đại nếu không dám đương đầu với những trở ngại chủ quan và những chống đối khách quan.

• Nghịch cảnh có thể nhanh chóng chặn đường một nhà lãnh đạo thiếu ý chí, nhưng chỉ có thể "thổi bùng lên ngọn lửa" ở những nhà lãnh đạo có ý chí mạnh mẽ.

• Suy nghĩ rộng. Cho dù không hoàn thành được, bạn vẫn có thể đạt được nhiều thứ.

• Hãy nói về mục tiêu và người ta sẽ lắng nghe, nhưng để họ làm theo, bạn phải hành động dựa trên mục tiêu đó.

• Những tổ chức có mục tiêu hoạt động là những nơi lý thú và có sức cuốn hút người khác vào làm. Mục tiêu còn có thể khiến công việc hèn mọn nhất trở nên có ý nghĩa.

• Hãy luôn nói về mục tiêu, về sự hết mình vì mục tiêu, và về những phần thưởng xứng đáng khi đạt được mục tiêu đó.

Chương 3
Lòng nhân ái và lòng tốt

"Phải đâu ta không thương xót những con người bất hạnh?"

-- JOB 29:16

"Tâu Đức Vua, xin ngài hãy thương xót những kẻ bị áp bức... Có thể nhờ đó Ngài sẽ được thịnh vượng hơn".

-- DAN. 4:27

Lòng nhân ái và lòng tốt không phải lúc nào cũng được coi là những yếu tố cần thiết cho tài lãnh đạo doanh nghiệp. Cách đây một thế hệ, mô hình doanh nghiệp kiểu mẫu cả Hoa Kỳ là "chỉ huy và điều hành", còn được gọi là Thuyết X, trong đó đưa ra các giả định như sau:

• Bản chất của con người là lười biếng, cần phải sử dụng hình phạt đe dọa mới khiến họ làm việc.

• Đối xử tốt với nhân viên thường bị coi là bật đèn xanh cho sự chểnh mảng trong công việc, làm giảm năng suất lao động.

Những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh, nhất là trong Kinh Cựu Ước, thường có vẻ tán thành Thuyết X. Trong Kinh Thánh có rất nhiều đoạn nói về việc ứng xử không đúng đắn hay sự lơ đễnh trong công việc thường nhanh chóng dẫn đến những hình phạt, trong đó có lưu đày, tra tấn và tử hình.

Tuy nhiên, trong Kinh Thánh cũng không thiếu những ví dụ về đường lối quản lý theo Thuyết Y. Theo Thuyết Y, con người đương nhiên ai cũng muốn thành đạt (nếu bạn có thể xác định và kết nối được với mục tiêu mong muốn của họ), và rằng các nhà lãnh đạo bày tỏ lòng nhân ái và lòng tốt không nhất thiết sẽ bị chế giễu và

phớt lờ sau lưng. Thậm chí họ còn có thể được kính trọng và noi gương, nhất là nếu các nhân viên đã thử thách lòng nhân ái và nhận thấy đó là tấm lòng chân thành và bền vững. Rất nhiều nhà lãnh đạo hiện nay đã có thể dùng lòng nhân ái và lòng tốt để quản lý nhân viên mà không hề phải hy sinh các mục tiêu kinh doanh.

Nguyên tắc vàng

Những người hay nghi ngờ thì tin rằng lời nói của Jesus, rằng "Hãy đối xử với người khác theo cách ngươi muốn người ta đối xử lại với mình" là một tư tưởng chỉ thích hợp với một "môi trường lý tưởng", như một ngôi trường đạo hoặc một tu viện. Họ cho rằng "những nguyên tắc vàng" thực sự trong kinh doanh là "Những người có tiền là những người làm ra các nguyên tắc" và "Thà ta phụ người chứ không để người phụ ta".

Chẳng ai dám cho rằng để đạt được những thành quả đi kèm với lòng nhân ái là một chuyện đơn giản, nhất là khi những thành quả ngắn hạn lại vô cùng to lớn. Nhưng có nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp ngày nay lại nhận ra rằng nếu không đối xử tử tế và nhân ái với nhân viên, với khách hàng, với nhà cung cấp, thậm chí với cả đối thủ cạnh tranh nữa, thì những thành quả đạt được trong thời gian ngắn cũng khó mà giữ được lâu. Và có lẽ điều quan trọng hơn cả là, nếu không có lòng nhân ái và thiếu đi sự quan tâm tới từng cá nhân, nơi làm việc sẽ trở thành một môi trường máy móc với những nhân viên (và cả quản lý nữa) chán nản. Nhân viên đi làm muộn, nhiều người xin thôi việc hoặc trở nên bất mãn, còn những người khác thì bỏ đi để tìm cho mình một môi trường làm việc "nhân đạo" hơn.

"Hãy khoác lên mình tấm áo của lòng nhân ái và trắc ẩn". (Tông đồ Paul, Col. 3:12)

"Hãy đối xử tốt với người khác". (Eph. 4:32)

Một số doanh nhân và lãnh đạo đang điều hành theo những nguyên tắc giản đơn nhưng hiệu quả này, một số người thẳng thắn thừa nhận đó là do những lý do về mặt tôn giáo hoặc tâm linh, còn những người khác là do đó là những việc làm đúng đắn, hoặc do họ đã chứng kiến những tác hại của việc đối xử tàn tệ và lạnh lùng trong doanh nghiệp và trong đời sống cá nhân. Nhưng tất cả đều có vẻ rất vừa lòng với những thành quả lâu dài họ đạt được.

Với đặc trưng là những thủ tục quan liêu, những tỷ lệ tính toán

rủi ro, và những điều khoản loại trừ, dường như ngành bảo hiểm không phải là môi trường thích hợp cho lòng nhân ái và lòng tốt tồn tại. Nhưng USAA, một công ty bảo hiểm ô tô và gia đình, lại hết sức tin tưởng vào "Nguyên tắc vàng" đến mức họ còn thêm vào đó một nguyên tắc nữa, tạo thành "Hai Nguyên tắc Vàng" của USAA:

Giám đốc điều hành Robert McDermott cho biết thêm: "Nguyên tắc vàng chỉ có thể được áp dụng, trước hết nếu bạn thực sự yêu quý bản thân mình và sau đó, yêu quý những người xung quanh". Tình yêu này rõ ràng đã ảnh hưởng đến cả nhân viên. Cách đây vài năm, công việc tại USAA cũng là một phiên bản hiện đại của việc xây dựng các kim tự tháp, nhưng lại thiếu sự đa dạng. Một người dành cả ngày để mở các phong bì, một người thì phân loại thư, một người khác thì xem lại một loại thư đòi tiền nào đó. Ngày nay, chẳng có ai phải làm những việc hạn hẹp như vậy, các công việc được mở rộng phạm vi khiến cho nhân viên cảm thấy tính nhân đạo cao hơn, có những ý kiến đánh giá chung rất quan trọng và chẳng hề giống với người máy chỉ biết thực hiện những nhiệm vụ đơn giản, nhàm chán.

Với sự phát triển nhanh chóng của Starbucks, các dịch vụ và sản phẩm của tập đoàn chuyển nhượng quyền kinh doanh thành công đến mức không ngờ này trở nên vô cùng nổi tiếng. Nhưng điều ít ai biết đến chính là Howard Schultz đã sáng lập nên Starbucks dựa trên lòng nhân ái. Lòng nhân ái này được rút ra từ chính kinh nghiệm bản thân của chàng trai trẻ thuộc tầng lớp lao động ở Brooklyn, có một người cha không hề biết gì về cái gọi là "Nguyên tắc vàng". Cha của Schultz đã chuyển nghề một vài lần – lái xe tải, lái taxi, công nhân – tại những nơi đó ông chẳng mấy khi nhận được các khoản phúc lợi, thậm chí còn chẳng mấy khi được có cảm giác là một thành viên được quý trọng trong công ty.

Schultz viết: "Tôi cho rằng mình thực sự nhận ra rằng có rất nhiều đặc quyền mà chúng tôi không hề với tới được. Lớn lên, tôi nhận thấy những chuyện xảy ra từ thời thơ ấu đã giúp tôi... có được tầm nhìn tổng quan về những điều tôi muốn làm được cho người khác chính vì bản thân chúng tôi không hề có". Nói tóm lại, Schultz mong muốn công ty mình có tình người hơn. "Tôi luôn mong muốn xây dựng một hình thức công ty không hề giống với những công ty mà cha tôi đã làm".

Công ty đó như thế nào? Hầu như mọi người cũng chỉ biết đến Starbuck qua những sản phẩm sau cùng: cà phê và bánh kẹo cao cấp được bán trong một môi trường thú vị với những nhân viên

trẻ vui vẻ và tận tụy. Chính môi trường làm việc và những khoản ích lợi kết hợp mà Schultz mang lại đã khiến các nhân viên trở nên tận tụy với công việc như vậy. Ông đã khiến mọi nhân viên tự làm chủ công ty bằng việc khởi xướng một kế hoạch tự chọn mang tên "Cổ phiếu Bean". Ông cho rằng khoản phúc lợi kết hợp là "lợi thế lớn nhất chúng ta có vì giá trị và các mối quan hệ mà các nhân viên mang lại cho công ty, mang lại cho mỗi người, và quan trọng hơn cả là cho khách hàng và cho các cổ đông". Một trong những "baristas" của Schultz (tên gọi vui của người đứng ở máy đếm tiền nắm giữ "cổ phiếu Bean") còn cho biết thêm, "Bởi vì chúng tôi được đối xử tốt... điều đó được thể hiện qua cách chúng tôi cư xử với khách hàng".

Tất cả những điều này đều xuất phát từ "Nguyên tắc vàng" phiên bản của chính Schultz: "Đừng cư xử với nhân viên theo cái cách ngày trước người ta cư xử với cha anh".

Tài lãnh đạo của Gordon Bethune giúp Hãng hàng không Continental đạt được bước ngoặt trong sự nghiệp chủ yếu dựa vào trọng điểm và mục tiêu. Ông đã khiến cho hãng hoạt động đúng giờ. Nhưng ông không thể làm được điều đó với sự nhẫn tâm mà Mussolini đã khiến cho ngành đường sắt hoạt động đúng giờ ở Fascist, Italia. Mặc dù mục tiêu tương lai rất lớn lao nhưng Bethune không bao giờ làm trái với nguyên tắc "làm một người tốt".

"Làm một người tốt, nhưng phải như thế nào?" là bài viết cả ông trong cuốn Từ hạng chót lên hàng đầu. "Rất đơn giản! Bạn chỉ cần có những hành động tử tế. Và bạn cũng phải yêu cầu mọi người hành động tử tế. Tôi cư xử với những người dưới quyền quản lý trực tiếp của mình theo cách tôi muốn họ cư xử lại với tôi. Họ cũng cư xử với những người dưới quyền của họ như vậy, cứ như thế xuống tận cấp dưới cùng của công ty". Bên cạnh đó, Bethune còn liên kết "sự tốt đẹp" này với một biến số vô cùng quan trọng trong doanh nghiệp, tiền thưởng. "Mọi người đều hiểu rằng tiền thưởng của họ... một phần dựa trên việc đồng nghiệp có cho rằng cộng tác với họ rất dễ chịu và việc họ có làm việc với nhau theo tinh thần đội nhóm hay không".

Herb Kelleher của Hãng hàng không Southwest Airlines, đối thủ cạnh tranh của Bethune, cũng có bản "Nguyên tắc vàng" của riêng mình: "Tôi biết câu này nghe có vẻ đơn giản, nhưng tôi vẫn luôn nói như vậy, làm theo nguyên tắc vàng của ngành dịch vụ. Phục vụ khách hàng theo cách bạn mong muốn người ta phục vụ mình". Trong cái ngành mà con người ta thường được nhắc đến

qua các "chỗ ngồi", Kelleher thường hô hào đội ngũ nhân viên của mình là: "Đừng đối xử với người khác như những vật thể vô tri. Các bạn có muốn người ta đối xử với mình như vậy hay không?... Đừng tỏ ra đạo đức giả. Hãy cung cấp những dịch vụ mà bản thân các bạn cũng mong muốn nhận được".

Để chúng ta khỏi coi những nguyên tắc lãnh đạo này trong Kinh Thánh là dành riêng cho hai ngoại lệ của ngành hàng không, thử xem xét một trong những tập đoàn năng lượng lớn nhất thế giới xem sao? Giám đốc điều hành Dennis Bakke của Tập đoàn AES có công khai sáng lập công ty theo những nguyên tắc của Kinh Thánh. "Kinh Thánh răn dạy chúng ta rằng mỗi con người đều thiêng liêng, đặc biệt và duy nhất... Hãy cư xử với mọi người bằng sự tôn trọng và phẩm giá... Dù biết là không thể nhưng tôi vẫn mong công ty mình càng giống với Vườn Địa đàng càng tốt. Tôi vẫn không ngừng cố gắng". Đây quả là một phát ngôn về mục tiêu đầy tham vọng!

Người ta đã sử dụng rất nhiều từ ngữ để nói về công ty Ben & Jerry's: kỳ quặc, bất kính, dở hơi, lập dị. Thế còn

"sùng Kinh Thánh" thì sao? Rõ ràng là vậy, thể hiện rõ nhất qua cách xử sự đầy nhân ái và tốt bụng với nhân viên, với nhà cung cấp và với khách hàng. Jerry Greenfield, chủ sở hữu của một công ty thường bị đánh giá là có những "giá trị lập dị", cho biết: "Chúng tôi cho rằng, 'Đó là những giá trị thiên về Kinh Thánh nhiều hơn. Hãy cư xử với người khác theo cách bạn muốn người ta cư xử lại với mình...' Chỉ vì quan điểm cho rằng làm việc tốt sẽ được đền đáp được viết trong Kinh Thánh mà không xuất hiện trong một số sách dạy kinh doanh không làm giảm giá trị của chân lý này... Trong kinh doanh luôn tồn tại khía cạnh tâm linh [mặc dù] hầu hết các công ty đều cố quản lý công việc kinh doanh của họ trong một môi trường phi tâm linh".

Ben & Jerry's làm thế nào để tránh được cái môi trường phi tâm linh đó? Bằng cách chấp nhận rủi ro dưới danh nghĩa của lòng nhân ái và lòng tốt. Ben & Jerry's phải mua một số lượng lớn bánh sôcôla hạnh nhân để sản xuất một vị kem mới. Rất nhiều hãng kem non trẻ chưa có chỗ đứng đã phải tìm tới nhà cung cấp có nhiều kinh nghiệm nhất, giá rẻ nhất, có hiệu suất cao nhất. Nhưng Ben & Jerry's lại chẳng làm theo một tiêu chuẩn nào như vậy. Thay vào đó, họ đã có một lựa chọn đầy trắc ẩn – Greyston Bakeries, một tổ chức phi lợi nhuận dạy nghề và tạo việc làm cho những người chịu thiệt thòi về mặt kinh tế. Kết quả thế nào? Ban đầu – quả là thảm họa! Nhân công và thiết bị không đủ đáp ứng

yêu cầu sản xuất 6.000 tới 7.000 pao bánh sôcôla hạnh nhân mỗi ngày. Nhưng Ben & Jerry's vẫn gắn bó với Greyston vượt qua mọi khó khăn về mặt kỹ thuật và nhân sự. Ngày nay, Greyston hoàn toàn có thể sản xuất theo bất cứ nhu cầu nào của Ben & Jerry's, họ còn thừa sản lượng để cung cấp cho các công ty khác nữa.

Lòng tốt

Lòng tốt và sự tử tế thể hiện bằng cảm xúc thường được người tiếp nhận cảm nhận sâu sắc. Lòng tốt thể hiện bằng vật chất cũng vậy, đặc biệt là trong những lúc cấp bách. Khi người ta cần miếng cơm manh áo hoặc chốn dung thân, cho dù là tạm thời hay cố định đi chăng nữa, thì bạn có nói với người ta rằng bạn "vô cùng cảm thông" với họ cũng chẳng ích gì nếu không giúp họ đáp ứng được những nhu cầu đó. Chúa Jesus hiểu rằng cần phải thỏa mãn nhu cầu vật chất của con người trước khi họ có thể tiếp thu được thông điệp tâm linh, chính vì thế Người đã nhanh chóng cung cấp bánh mì và cá cho 4.000 người ngay cả khi nguồn lương thực của Người hết sức đạm bạc (năm ổ bánh mì và hai con cá). Có thể vì được sinh ra trong máng cỏ nghèo nàn vì hết phòng trọ, Người có thể hiểu được nhu cầu vật chất của các môn đồ.

Một người như J. Willard Marriott, Giám đốc điều hành đồng thời là Chủ tịch Công ty Marriott International, hẳn sẽ không bao giờ đuổi Jesus và gia đình ngài ra khỏi quán trọ của ông. Marriott tạo ra cả một nền văn hóa, trong đó "khách lạ" sẽ nhận được chiếc giường ấm áp và quan trọng hơn, chính là sự đón tiếp nồng hậu. "Họ phải xa gia đình", ông nói về khách hàng của mình. "Họ mệt mỏi, chân tay rã rời. Và có thể họ đang lạc lối không biết phải làm gì... Lúc họ tới được bên bàn lễ tân của chúng ta, họ đã kiệt sức và chúng ta phải chăm sóc họ". (Mary và Joseph đáng ra phải gặp được những người chủ quán trọ như thế này!)

Nhưng Willard Marriott hiểu rằng không thể lấy được dòng nước của lòng trắc ẩn từ cái giếng của sự xấu xa. Chỉ có lòng tốt mới sinh ra lòng tốt. Nhân viên nếu không được đối xử tốt sẽ không đối xử với khách hàng với thái độ hiếu khách thiện chí, vốn là sự khác biệt một trời một vực giữa những công ty trung bình với những công ty lớn trong ngành này: "Chúng tôi phải chăm lo cho nhân viên; nếu không làm sao chúng tôi có thể trông mong họ sẽ chăm lo cho khách hàng?", Marriott phát biểu. "Nếu bạn gặp một nhân viên giao phòng cáu bẳn hoặc... một cô hầu phòng không chịu chào hỏi, bạn sẽ chẳng thấy hài lòng với khách sạn mà bạn nghỉ. Và mỗi lần tôi phát biểu, lần nào cũng vậy, tôi đều nói về những điều này. Chúng tôi muốn giúp đỡ mọi người – không chỉ

là khách hàng, mà cả những người chăm lo cho khách hàng của chúng tôi".

Marriott là người đã thiết lập ra một đế chế hiếu khách khổng lồ dựa trên những lời nói đầy trắc ẩn của thánh Paul trong La Mã hồi 12:10: "Hãy yêu thương nhau... đừng bao giờ lười biếng... hãy niềm nở đón tiếp những người cần thức ăn và mái ấm".

Noah hẳn đã là một nhà quản lý nghèo nàn nếu ông chỉ làm theo "sự cảm thông" khi ông biết rằng một trận hồng thủy đe dọa sẽ quét sạch cả loài người cũng như mọi sinh vật trên hành tinh này. Ngay lập tức ông tổ chức một đội ngũ nhân lực để phục vụ cho nhu cầu cấp thiết là xây dựng một "khách sạn nổi".

Một nhà quản lý khác cũng dùng lòng nhân ái và tốt bụng thật sự để đối phó với một thảm họa thiên nhiên, đó chính là M. Anthony Burns, Giám đốc điều hành của Tập đoàn Ryder. Khi cơn bão Andrew đổ bộ vào Florida, Burns biết mình có nhiều việc phải làm hơn là chỉ cho thuê xe tải. Thay vào đó, ông kết nối tiền sảnh tại trụ sở chính của Tập đoàn Ryder với Tập đoàn United Way. Ông tặng thức ăn và quần áo cho các tổ chức từ thiện và giúp những người cần di rời bản thân và tài sản tới những nơi an toàn và khô ráo hơn bằng cách cho họ mượn xe tải của hãng Ryder (một kiểu đoàn thuyền của Noah).

Mặc dù nhiều Giám đốc điều hành bằng lòng với việc "tiến hành" những nỗ lực này từ bàn giấy trong xưởng cạn của công ty, nhưng Burns lại xuống tận "tuyến dưới" và tham gia cùng đội ngũ nhân viên sửa chữa lại các mái nhà bị hư hỏng. Nhờ Burns, nhân viên của Tập đoàn Ryder làm việc nửa ngày tại công ty và nửa ngày còn lại trong các đội cứu hộ, rất nhiều người đã làm việc bảy ngày một tuần. Burns đã được Hội Chữ Thập Đỏ địa phương bầu chọn giải thưởng "Nhân đạo của năm" vì ông đã cống hiến sức lực của bản thân mình cũng như của các nhân viên trong công ty với những hành động cụ thể chứ không chỉ sử dụng tiền bạc để viện trợ "suông". Người ta nhận thấy ở ông sự tốt bụng và lòng nhân ái thực sự, đó chính là điều ông mong mỏi: "Ông tôi từng nói, 'điều tốt đẹp nhất cháu có thể cho đi chính là phục vụ người khác.' Và đó thực sự là một việc tốt".

Lòng trắc ẩn trước những người gặp khó khăn hoạn nạn

Trong Kinh Thánh có rất nhiều câu chuyện về các nhà lãnh đạo đã khuyên bảo mọi người và cũng đã thể hiện lòng trắc ẩn trước những người gặp khó khăn hoạn nạn: các tù nhân và những nô lệ

bị áp bức; nạn nhân của các vụ thiên tai; người dân tị nạn chiến tranh; những người bị què quặt, mù lòa (ngày nay chúng ta gọi là những người tàn tật) và cả những người đã chết, nếu có được lòng trắc ẩn họ sẽ được tái sinh. (Và cũng có nhiều doanh nghiệp đứng trước nguy cơ phá sản đã được cứu sống nhờ những nhà lãnh đạo như Lou Gerstner của Hãng IBM và Lee Iacocca của Chrysler).

Daniel đã mạnh dạn tiên tri cho Đức Vua của thành Babylon, Nebuchadnezzar, rằng: "Tâu Đức Vua, xin hãy từ bỏ mọi tội ác bằng cách làm những việc phải đạo và hãy từ bỏ sự độc ác bằng cách đối xử tốt với những người bị áp bức. Có thể nhờ vậy ngài sẽ được thịnh vượng hơn". (Dan. 4:27) Ông đang cảnh báo một nhà cầm quyền hùng mạnh (và suy đồi) rằng một đất nước được hình thành dựa trên sự bất công và thiếu lòng nhân ái sẽ chính là mầm mống để tự sụp đổ.

Có vẻ như rất nhiều nhà lãnh đạo ngày nay (nếu không phải tất cả các ông vua) đều đã nghe và hành động theo thông điệp của Daniel. Isaac Tigrett, người sáng lập của Hard Rock Cafe, đã thuê một số người vô gia cư – những người lang thang, sống trên hè phố và những người sống bên lề xã hội có thể không hòa nhập được vào những tập thể truyền thống. Ông gọi công ty của mình là "Liên minh Cầu vồng" vì tính chất đa dạng về tầng lớp xã hội và tôn giáo. Ông xóa bỏ các cuộc "họp công ty", thay vào đó là những buổi "họp mặt gia đình". Ông xây dựng một chính sách trả lương và chia sẻ lợi nhuận công bằng.

Tigrett nói: "Tôi chẳng quan tâm tới bất cứ việc gì khác ngoài con người. Chỉ cần thương yêu họ, quan tâm tới họ, thông cảm với cuộc sống của họ". Một con người mơ tưởng hão huyền hết thuốc chữa? Một doanh nghiệp lâm vào cảnh phá sản? Không hề, ông là một doanh nhân thành đạt, chỉ vài năm sau ông đã bán doanh nghiệp của mình với giá hơn 100 triệu đô la.

Joseph Rebello, Giám đốc điều hành của Tập đoàn Citizens Finacial Group, chắc chắn không phải là một ông chủ nhà băng mẫu mực theo tiêu chuẩn của các bạn. Dù nhận ra tầm quan trọng của lợi nhuận nhưng ông vẫn vận dụng một lượng kha khá lòng tốt và lòng nhân ái. Và cũng như Burns của Hãng Ryder Systems, ông luôn đi đầu trong các phong trào từ thiện, không chỉ bằng việc hiến tặng tiền bạc từ dãy văn phòng cao tầng của mình. Rebello cho biết: "Nếu chỉ kiếm tiền thì chúng ta sẽ thất bại".

Vậy làm thế nào nhà lãnh đạo này tránh được thất bại? Trước hết, ông hiến tặng một nửa số tiền lương hai triệu đô la của mình cho

trường học. Sau đó, trước khi nhận chức Giám đốc điều hành tại Citizens Financial Group, ông xin nghỉ phép để xây dựng một ngôi nhà tình thương cho trẻ em bị đối xử tàn tệ. Ông khuyến khích các nhân viên làm những công việc từ thiện tương tự và bị phê bình là đã "quá mềm lòng" (lời phê bình dành cho rất nhiều nhà quản lý và lãnh đạo được nhắc tới trong cuốn sách này). Ông vui vẻ chấp nhận sự gán ghép này và trả lời: "Rốt cuộc thì, điều quan trọng nhất là những việc tốt chúng tôi đã làm được". Đây là một ông chủ ngân hàng người có khả năng kết hợp được lòng nhân ái và trắc ẩn với những thành công về mặt tài chính.

Hal Rosenbluth của hãng du lịch Rosenbluth Travel cũng bị thôi thúc hơn hết bởi lòng nhân ái chứ không phải là lợi nhuận, khi quyết định chuyển trung tâm xử lý dữ liệu và dịch vụ khách hàng tới Linton, Bắc Dakota. Từ văn phòng công ty tại Philadelphia, Rosenbluth đã nghe nói rằng vùng Bắc Trung tâm Hoa Kỳ vừa trải qua một trận hạn hán nghiêm trọng, khiến cho mùa màng thất bát và nhiều trang trại đã bị tịch biên tải sản để trả nợ.

Tiến hành nghiên cứu thêm, Rosenbluth nhận thấy rằng Linton là thành phố bị thiệt hại nặng nề nhất trong bang Bắc Dakota. Tránh những phân tích lợi nhuận kỹ lưỡng, ông nhanh chóng thuê khoảng 200 người ở vùng Linton tiến hành công việc xử lý dữ liệu và dịch vụ khách hàng cho công ty. Đây là một bước ngoặt vĩ đại về mặt kinh tế và tâm lý đối với một vùng đất có nguồn thu chủ yếu từ nông nghiệp vừa bị đe dọa nghiêm trọng bởi một thảm họa thiên nhiên.

Thảm họa thường làm nổi bật tính hào phóng và lòng nhân ái. Sau vụ tấn công Trung tâm Thương mại Thế giới ngày 11 tháng 9, rất nhiều lãnh đạo của các doanh nghiệp đã đóng góp về mặt kinh tế cho các nỗ lực cứu hộ và truy quét tội phạm. Jeffrey Immelt, Giám đốc điều hành mới của Hãng GE, đã thay mặt công ty đóng góp mười triệu đô la, một khoản tiền sau đó đã trở thành tiêu chuẩn để công nhận một doanh nghiệp lớn.

Làm cố vấn cho một hãng bảo hiểm lớn cách đây vài năm, tôi đã gặp một nhà quản lý hết sức nhân ái. Công ty đang chuẩn bị tiến hành liên doanh với một công ty dịch vụ tài chính khác và các hoạt động không được sáp nhập ăn khớp cho lắm. Công ty "đối tác", có trụ sở cách xa nửa vòng trái đất, chưa quen với các hoạt động bảo hiểm và đã thuê những người thiếu kinh nghiệm để xử lý các hợp đồng bảo hiểm. Kết quả là quá trình xử lý các hợp đồng bảo hiểm hoàn toàn bị đình lại và khiến công ty khách hàng, do từ trước tới nay vốn rất hãnh diện về việc xử lý thành thạo và mau lẹ

các hợp đồng, vô cùng nản lòng.

Là cố vấn, công việc của tôi là đi thăm các văn phòng chi nhánh và trao đổi với các giám đốc chi nhánh và các nhân viên để xác định chính xác sai lầm ở đâu và tiếp nhận ý kiến đóng góp của họ để khắc phục tình hình. Tôi đặc biệt ấn tượng trước lòng khoan dung nhân ái của một quản lý chi nhánh dành cho nhân viên. Trước khi gặp gỡ toàn thể nhóm nhân viên, anh ta mời riêng tôi đi ăn trưa. Tại đó, anh ta bắt đầu tóm tắt tình hình cho tôi biết, không phải về các vấn đề điều hành hoạt động, mà về những mất mát về mặt cảm xúc mà hoạt động sáp nhập đã tác động lên anh ta và các nhân viên, những người cũng đang bị đứng trước nguy cơ bị giảm biên chế. Anh ta thổ lộ rằng anh ta chán nản tới mức bị mất ngủ về đêm và phải yêu cầu bác sỹ kê thuốc chống căng thẳng. Sự quan tâm dịu dàng đối với nhân viên của nhà quản lý này gợi cho tôi nhớ tới tiếng khóc than của Jeremiah: "Trời ơi, trí óc ta là một dòng suối. Ta sẽ khóc than ngày đêm cho số phận bi thảm của đồng bào ta". (Jer. 9:1)

Câu chuyện về vua Saul và David, người kế vị ngai vàng, là một ví dụ điển hình về lòng nhân ái khi đối mặt với sự thù địch. Cơn giận của Saul đã bùng nổ ngay từ lần đầu tiên ông ta nghe người ta hát rằng "Saul đã tiêu diệt được hàng ngàn kẻ thù, còn David thì tiêu diệt được hàng vạn người". Từ lúc đó, ông ta truy đuổi David một cách gắt gao với mong muốn trả thù, tìm cách phóng ngọn giáo vào người ông khi còn ở trong cung điện và đuổi theo David khắp miền thôn quê.

Thật may cho David vì nhận được tình bằng hữu và lòng nhân ái của Jonathan, con trai Vua Saul. Jonathan đã báo trước cho David trốn thoát khỏi vua cha và David đã đáp lại lòng tốt này của Jonathan bằng cách thể hiện lòng nhân ái bao dung đối với Vua Saul. David đang trốn trong hang thì Vua Saul bước vào. Lẽ ra David đã có thể giết vua Saul, kẻ thù không đội trời chung của mình, nhưng không, David chỉ xé một mảnh áo choàng của Saul nhằm báo hiệu rằng ông đủ sức tiêu diệt ông ta nhưng ông đã không làm thế.

Lòng nhân ái bao dung đối với Saul là một bước tiến quan trọng trong tiến trình tiếp nhận ngôi báu một cách hòa khí của David. Ông còn chôn cất Saul tử tế khi ông này tử trận trên chiến trường. Nhưng David còn mở rộng tấm lòng đối với con cháu của Saul.

Ngay sau khi lên ngôi vua của toàn cõi Do Thái, David còn hỏi xem có còn ai sống trong ngôi nhà của Saul, kẻ trước đây đã từng hành

hạ ông. Có một người tên là Mephibosheth, cháu nội của Saul và là con trai của Jonathan, "đã bị liệt cả hai chân". David cho gọi Mephibosheth, chàng trai hiểu rằng điều tồi tệ nhất đã tới vì anh là một thành viên trong gia đình của Saul. Rốt cuộc thì anh ta cũng không thể nào chạy trốn được, và anh ta nhận thấy rằng vì mình là thành viên duy nhất còn sống sót trong gia đình nhà Saul nên anh ta chính là mục tiêu để David trút bỏ lòng hận thù.

Nhưng lòng nhân ái của David còn mạnh mẽ hơn cả sự thù hận. Ông vẫn nhớ ơn lòng tốt của Jonathan và chọn cách bỏ qua sự bội bạc của Saul: "Đừng sợ, vì cha anh ta chắc chắn sẽ đối xử tốt với anh. Ta sẽ trả lại cho anh toàn bộ đất đai thuộc quyền sở hữu của ông nội anh, và anh sẽ luôn được ngồi cùng bàn ăn với ta". (2 Sam. 9:7)

Chia sẻ của cải vật chất

Cả trong thời Kinh Thánh và thời hiện đại, của cải của mỗi người chúng ta đều không bao giờ đồng đều như nhau. Jacob có vô số gia súc và cừu, trong khi rất nhiều thành viên khác của bộ lạc lại chẳng có gì. Giám đốc của một ngân hàng đầu tư lại có thu nhập gấp 50 lần một nhân viên văn phòng, người thực hiện các giao dịch đó.

Chắc chắn chúng ta không thể xóa bỏ tất cả mọi bất công trong bất cứ xã hội nào, cho dù ở thời Kinh Thánh, thời phong kiến, thời cộng sản, hay tư bản đi chăng nữa. Nhưng chúng ta hoàn toàn có thể giữ vững quan điểm (và cả những hành động tương ứng) rằng nên chia sẻ của cải vật chất và các tài nguyên. Lập luận này được John chỉ ra trong một đoạn trích hết sức thẳng thắn trong đoạn Luke 3:11 như sau: "Người nào có hai chiếc áo thì nên chia sẻ với người không có áo mặc và người có thức ăn cũng nên làm như vậy".

Thế giới của chúng ta ngày nay phức tạp hơn nhiều, nhưng những nguyên tắc chia sẻ thì vẫn vậy. Đầu tư ngân hàng là một ngành chưa từng bao giờ được biết đến tâm lý "chia sẻ". Một người bạn của tôi làm việc tại "The Street" một lần đã gọi đồng sự của mình là "những kẻ thừa tiền nhưng thiếu tâm hồn". Nhưng ngân hàng Bear Stearns là một trường hợp cá biệt (ít nhất cũng là ở cấp lãnh đạo). Ngài Chủ tịch Ace Greenberg yêu cầu rằng tất cả 300 giám đốc cấp cao của ngân hàng phải bỏ ra ít nhất 4% tổng lợi nhuận cho các hoạt động từ thiện diễn ra hàng năm, như một hình thức đóng thuế thập phân của doanh nghiệp. Và thật đáng ngạc nhiên (có lẽ sẽ không đáng ngạc nhiên cho lắm nếu xét các khoản thu

nhập thêm khác của họ), hầu hết các giám đốc đều đóng thêm rất nhiều. Ngài Greenberg cho biết: "Chúng tôi không cần biết họ trao số tiền đó cho ai, nhưng chúng tôi sẽ kiểm tra để biết chắc họ đã làm thế".

Gary Heavin của Hãng Curves for Women cũng tin rằng càng cho đi bao nhiêu bạn sẽ nhận được bấy nhiêu. "Tôi luôn cố gắng học theo Chúa", ông nói. "Nếu bạn cho đi, bạn sẽ nhận lại gấp nhiều lần". Heavin tin tưởng vào việc chia sẻ và đóng thuế thập phân tới mức ông đảo ngược công thức: 90% dành cho người khác, còn mình chỉ nhận 10%. Với mười triệu đô la thu nhập trong năm 2001, ông sẽ đóng thuế ba triệu, tặng cho các quỹ từ thiện ba triệu, và dùng ba triệu cho việc tái đầu tư kinh doanh (phần lớn là dành cho việc mở các công ty chi nhánh nhượng quyền thương mại khác) và "chỉ" giữ lại cho mình một triệu đô la mà thôi.

Heavin nói: "Mỗi khi cho đi, tôi thường cho rất nhiều, đó là vì tôi đang làm theo tiếng gọi của thánh thần. Tôi hành động trên cơ sở lòng biết ơn". Và Heavin cho rằng sứ mệnh của mình không chỉ mang tính vật chất mà còn mang tính tâm linh: "Chúa Jesus chữa khỏi những đớn đau về mặt thể xác nên ngài cũng có thể chữa lành những vết thương về mặt tâm hồn. Đó là điều tôi đang cùng Hãng Curves vươn tới, tôi không chỉ giúp các bạn có cơ thể khỏe mạnh mà còn giúp mọi người chữa lành cho tâm hồn".

Đối xử tốt với "người dưng" và những người hoạn nạn

Đoạn Leviticus 19:33 chỉ dẫn: "Khi sống cùng một người không cùng chủng tộc... hãy đối xử với họ như những người địa phương". Thật không may, không phải lúc nào các nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp Hoa Kỳ cũng tuân thủ nguyên tắc này. Họ thường coi những người nhập cư hoặc các lao động nước ngoài là một phương thức đơn giản để "tăng sức cạnh tranh" bằng cách trả lương thấp trong một môi trường làm việc tồi tệ.

Aaron Feuerstein của Malden Mills, một hãng sản xuất đồ dệt may ở Lawrence, Massachusetts, luôn thể hiện lòng tốt đối với toàn thể nhân viên, trong đó có rất nhiều người mới nhập cư nếu gặp phải một nhà tuyển dụng ít tử tế và thiếu đạo đức hơn thì họ sẽ rất dễ bị ngược đãi. Vốn nổi tiếng về hoạt động kinh doanh chính đáng, Feuerstein vẫn duy trì nhà máy ở Lawrence trong một thời gian dài sau khi các đối thủ cạnh tranh đã chuyển hết về miền Nam hoặc bắt đầu sử dụng nguồn nhân công rẻ mạt từ các nước thuộc Thế giới thứ ba.

Nhưng ngay cả các nhân viên đã hiểu rõ tính ông vẫn rất ngạc nhiên khi chứng kiến lòng nhân ái sâu sắc của ông. Năm 1995, nhà máy Malden Mills đã bị một trận hỏa hoạn thiêu rụi, người ta ước tính phải mất ít nhất ba tháng để xây dựng và đưa nhà máy vào hoạt động trở lại. "Hầu như tất cả mọi người ai cũng vui vẻ chờ đợi tới ngày sinh thứ 70 để nhận tiền bảo hiểm và tới Florida nghỉ ngơi", Feuerstein không nằm trong số "hầu như tất cả mọi người" đó.

Nhận thấy quá nhiều người phụ thuộc vào ông để có kế sinh nhai, Feuerstein quyết định sẽ trả lương 90 ngày và tiền bảo hiểm y tế trong 180 ngày cho toàn bộ 2.400 nhân viên của công ty. Đây là một khoản chi trị giá trên 10 triệu đô la trong khi chẳng ai rõ liệu nhà máy này có thể phục hồi sản xuất và lấy lại vị thế trên thị trường nữa hay không.

Những việc làm của Feuerstein đều xuất phát từ niềm tin thiêng liêng mạnh mẽ. Ông đã trích dẫn lời của Rabbi Hillel khi giải thích về đức tin của mình: "Không phải người nào biết làm giàu cũng là kẻ thông thái". Ông cũng nhận thấy rằng khi đối xử tử tế với người khác, kết quả thu được thật kỳ diệu: "Nhân viên của tôi trở nên năng động hơn. Họ sẵn sàng làm việc 25 giờ một ngày". Kết quả là trong 90 ngày đó, họ không chỉ khôi phục lại nhà máy với công suất gần như ban đầu mà sản lượng còn tăng vọt và tỷ lệ sản phẩm kém chất lượng giảm hẳn, từ 7% trước trận hỏa hoạn còn 2%.

Trong chúng ta có mấy ai chẳng biết câu chuyện trong Kinh Thánh về "người Xa-ma-ri-a tốt bụng", đã dừng lại để giúp đỡ một người bị cướp và bị đánh đập. Anh ta thể hiện sự cảm thông với nạn nhân: "Anh ta… băng bó các vết thương, đổ dầu và rượu vào. Sau đó anh ta đặt người đó lên lưng con lừa của mình, đưa tới quán trọ và chăm sóc tận tình. Ngày hôm sau, anh ta lấy ra hai đồng bạc và đưa cho chủ quán. 'Xin hãy chăm sóc anh ấy", anh ta nói, 'và khi trở lại tôi sẽ trả cho anh toàn bộ chi phí phát sinh thêm.'" (Luke 10:34-35)

Aaron Feuerstein cũng chăm sóc "những người dưng" như vậy. Ông liều lĩnh trao tất cả những gì mình có để có thể mang lại cho những công nhân chủ yếu là người nhập cư của mình một mục tiêu và cũng là một kế sinh nhai khi họ không còn biết đi đâu về đâu.

Rất nhiều lần chúa Jesus đã cứu sống trẻ em và người lớn, không phải để tạo ấn tượng mà đều vì lòng nhân ái. Một hình tượng

tương tự trong thế giới doanh nghiệp ngày nay là Merck, hãng này đã dành trên ba triệu đô la để xây dựng Ký túc xá cho trẻ em ở ngay trong địa phận của Viện Y học Quốc gia. Những trẻ em này đang phải trải qua những phương pháp chữa chạy thử nghiệm cho các căn bệnh hiếm gặp. Merck hy vọng có thể vực bọn trẻ dậy khỏi giường bệnh và cứu chúng thoát khỏi cái chết cận kề. Tất nhiên, họ cũng nhận được một số "hậu thuẫn về mặt chính trị" khi bỏ ra số tiền từ thiện này, nhưng động lực chủ yếu vẫn là giúp đỡ trẻ em. Roy Vagelos, cựu Giám đốc điều hành của Merck, phát biểu: "Thuốc men là để dành cho những người bệnh chứ không phải để kiếm lời. Lợi nhuận sẽ theo đó mà đến, và nếu chúng ta còn nhớ được điều này thì sẽ chẳng bao giờ phải lo lắng về việc thu lợi nhuận cả".

Lòng bao dung độ lượng

Chúng ta đều biết rằng thật khó để tha thứ cho những người mà ta cho là đã đối xử bất công với ta, và cảm giác tha thứ hết thật tuyệt vời. Anh em của Joseph đã bán ông sang Ai Cập làm nô lệ mà không hề hay biết rằng ông sẽ trở thành người cố vấn đầy uy quyền cho Pharaoh. Joseph có thể dễ dàng trả thù khi những người anh em của ông tới Ai Cập mua ngũ cốc khi đất nước họ bị nạn đói hoành hành. Không những không làm thế, Joseph còn đối xử rất tốt với những người anh em, tha thứ cho họ và mời họ đến làm khách danh dự của ông ở Ai Cập.

David đã khoan dung với Saul, và phần thưởng ông nhận được chính là ngai vàng. Paul khuyến khích những người Thiên Chúa giáo thời xưa hãy "khoác lên mình tấm áo của lòng nhân ái và trắc ẩn. Hãy nhẫn nhịn lẫn nhau và tha thứ cho những mối bất hòa". (Col. 3:12) Bạn sẽ làm gì nếu là Esau khi bạn và 400 gia nhân của bạn bắt gặp Jacob, người em trai đã cướp quyền thừa kế của bạn và xóa tên bạn khỏi di chúc của cha? Bạn có vác giáo đuổi theo ông ta, hay tha thứ? "Nhưng Esau chạy tới bên Jacob và ôm chặt lấy ông; ông ta quàng tay quanh cổ Jacob và hôn ông. Và cả hai đều khóc". (Gen. 33:4)

Bạn có thể tha thứ cho bản thân mình nếu bạn làm theo lời lẽ thống thiết sau một cách bất nhẫn: "Việc này có thể xảy ra ở thời Kinh Thánh, nhưng chắc chắn không thể xảy ra trong thế giới doanh nghiệp không khoan nhượng ngày nay". Xin bạn hãy suy nghĩ lại. Lòng khoan dung độ lượng và lòng nhân ái là những thế lực mạnh mẽ, vô tận và chúng tồn tại trong giới doanh nghiệp cũng thường xuyên như trong những mối quan hệ thân thuộc ở thời Kinh Thánh hay thời nay. Thậm chí hai đức tính này còn có

thể được thấy ở những doanh nghiệp "cắt cổ" như quảng cáo.

Tại đại lý của Leo Burnett, nhân viên Jerry Reitman nhớ lại một lần anh ta đã thua trong cuộc tranh luận với Ao Lira, trưởng phòng sản xuất. "Nhưng tôi đã thua một cách thảm hại. Al nhận thấy điều đó. Cuối cùng, có một hôm chúng tôi đi ngược chiều nhau trong sảnh đường, anh ấy đã kéo tôi lại, ôm tôi một cách thân mật, hôn lên má tôi, rồi bước đi. Hôm đó tôi đã học hỏi được từ anh ấy lòng nhân đạo". Jacob và Esau cũng không thể hòa giải một cách cảm động hơn được.

"Hãy yêu quý cả kẻ thù của mình, hãy đối xử tốt với họ... bạn sẽ nhận được những điều tốt đẹp". (Luke 6:35) Yêu cầu này có thể áp dụng được với những người như Reitman và Lira, nhưng cũng có thể áp dụng cho những công ty như Nissan và Smucker's. Vào cuối những năm 1980 tại Nissan diễn ra một cuộc chạy đua vào công đoàn, trong đó công đoàn đã thất bại. Ngay khi cuộc bầu cử kết thúc, Jerry Benefield, Chủ tịch Tập đoàn đã xuất hiện trên truyền hình để truyền đạt một thông điệp mang đầy lòng bao dung và nhân ái. "Tôi yêu cầu những người thuộc phía công ty đừng nên hả hê... và tôi yêu cầu những người thuộc phe công đoàn hãy tiếp tục là những thành viên tốt trong nhóm, đừng thù oán lẫn nhau cho dù chúng ta thuộc về phe nào đi nữa, như trước kia".

Tại Smucker's, công đoàn thấy dễ bày tỏ thái độ khoan dung với cấp quản lý hơn vì họ đã đối xử tử tế với nhân viên, chủ yếu dựa trên những nguyên tắc của dòng Tin Lành Amish/Mennonite do các nhà sáng lập công ty đề ra. Khi một nhân viên mất sạch mọi thứ trong một vụ hỏa hoạn, những nhân viên khác thu thập mọi việc giúp cô ta. Nhưng người đứng đầu Công ty Tim Smucker cũng "hỗ trợ thêm". "Sáu bảy tháng sau họ còn hỏi, 'Cô còn cần thứ gì nữa không?'" người nhân viên nói với sự ngạc nhiên.

Liệu còn ai nghi ngờ rằng lòng nhân ái và bao dung có thể tồn tại trong các mối quan hệ lao động của công ty nữa không? Người đại diện công đoàn của Smucker's đã mô tả họ là một công ty bạn "không thể ghét bỏ": "Thật vinh hạnh khi được đại diện cho một công đoàn chống lại họ, bởi vì họ rất dễ cộng tác... Họ thực sự quan tâm đến nhân viên".

Quan tâm và cảm thông

Các nhà lãnh đạo thời Kinh Thánh luôn thể hiện sự quan tâm đến những môn đồ của mình. Chúa Jesus là một trong những nhà lãnh đạo chu đáo nhất mọi thời đại. Người đã khóc khi chứng kiến

cái chết của Lazarus (John 11:25-36), cho dù Người có đủ quyền năng cứu sống anh ta! Vào một thời điểm khác trong hành trình, Người đã "dừng lại và thấy một đám đông lớn, Người vô cùng xót thương họ, vì họ giống như một bầy cừu không có người chăn dắt". Người giảng giải cho họ những lời lẽ mới mẻ, và khi nhận thấy họ đang đói, chẳng có gì để ăn, Người đã biến năm ổ bánh mì và hai con cá thành một bữa ăn thịnh soạn cho hàng ngàn người. (Mark 6:34-44) Jesus thực hiện những phép màu như vậy không phải để gây ấn tượng cho người khác về quyền năng "biến hóa" ra lương thực, mà là vì lòng nhân ái và lòng trắc ẩn. Công ty Ben & Jerry's cũng khởi xướng "ngày bột mỳ miễn phí" trên cùng một tinh thần như vậy và họ nhận thấy những việc thiện thường đem lại cho công ty một hình tượng tốt đẹp cũng như một khoản lợi nhuận kha khá.

Ở thời Kinh Thánh cũng như trong thế giới doanh nghiệp thời nay, người ta hăng hái đi theo những người lãnh đạo quan tâm tới họ. "Họ chẳng quan tâm xem bạn biết những gì cho tới khi họ biết được bạn quan tâm đến họ như thế nào" không phải là lời nói sáo rỗng. Lại một lần nữa, thực tế đã chứng minh rằng sự quan tâm thực sự sẽ giúp làm tăng lòng trung thành của nhân viên và (trớ trêu thay) tạo ra những thành quả tốt đẹp hơn những lời cổ vũ lạnh lùng, bắt người khác phải làm nhiều, sản xuất nhiều hơn nữa.

Morgan McCall và Michael Lombardo đã tiến hành một cuộc khảo sát trên phạm vi rộng về "những yếu tố thành công" và "những yếu tố thất bại" để thành công trong công tác quản trị. Hai yếu tố hàng đầu dẫn đến thất bại là:

Herb Kelleher của Hãng hàng không Southwest Airlines nổi tiếng vì thái độ quan tâm chu đáo, "tôi ở cùng chiến tuyến với bạn". Ông mang hành lý cùng nhân viên khuân vác và phục vụ những khách hàng tầm thường cùng các chiêu đãi viên. Ông nhận thấy một người lãnh đạo thực thụ cần "một nước sơn bóng tinh thần… Tôi thấy rằng bạn phải ở bên các nhân viên để vượt qua các khó khăn, rằng bạn phải quan tâm tới từng người". Việc Kelleher cùng đi với một người khuân hành lý hoặc một nhân viên nào khác sau giờ làm việc và dành nhiều thời gian lắng nghe và giúp họ giải quyết các rắc rối mà họ gặp phải cũng chẳng còn là điều gì mới mẻ. Ông cho biết thêm: "Chúng tôi coi trọng nhân viên hơn cả… Nếu bạn đối xử tử tế với họ, họ sẽ đối xử tử tế với khách hàng, và nếu bạn đối xử tử tế với khách hàng thì khách hàng sẽ quay lại".

Trong nền kinh tế thiếu vắng trầm trọng lòng trung thành ngày

nay thì thật khó giữ chân các chuyên viên kỹ thuật. Sandy Weill, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của Hãng Citigroup, đã giữ chân được nhiều chuyên viên thuộc nhóm này hơn nhờ bỏ tiền (và hy sinh cả bản thân mình) để thực hiện những điều đã nói. "Tôi cho rằng đó chính là sự tận tâm của giới quản lý cấp cao đối với những nhân viên thuộc nhóm này", ông nhận xét. "Họ cần biết rằng các quản lý cấp cao quan tâm tới họ. Có nhiều đêm tôi đã ngủ trên sàn phòng máy tính, vì họ cố gắng tiến hành một việc gì đó".

Dave Komansky, Giám đốc điều hành của Hãng Merrill Lynch nói, "Mọi người cần biết bạn quan tâm tới họ. Điều đó không có nghĩa là bạn cứ chạy theo để lấy lòng họ, hoặc bạn bỏ qua lỗi lầm, hoặc bạn chẳng dám nói không. Nhưng họ phải biết rằng bạn quan tâm tới từng người một".

Thường thì các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện nay quá dễ dàng hy sinh một vài (hoặc có khi rất nhiều) cá nhân vì mục đích "tiến bộ hơn" hoặc để giữ cho doanh nghiệp tồn tại. Gần đây việc giảm biên chế ở các công ty thường được bào chữa bằng lý lẽ "nếu chúng tôi không vứt bớt rác rưởi thừa ra khỏi con thuyền, tất cả sẽ cùng chìm" (nghe có vẻ hơi giống câu chuyện của Jonah, người bị "tống cổ" một cách rất trớ trêu khi các thủy thủ ném ông ta ra khỏi thuyền).

Ít nhất thì những nhà lãnh đạo giàu lòng nhân ái hơn cũng cho những người bị thải hồi "phao cứu hộ". Ví dụ như Randall Tobias của Eli Lilly quyết định chọn một nhóm nhân viên để cho nghỉ hưu sớm kèm theo một năm lương thay vì sa thải họ hoàn toàn với khoản tiền ít ỏi hơn cho mỗi người. Người lãnh đạo giàu lòng nhân ái nhận thấy rằng bất cứ nhân viên nào bị đối xử tàn tệ hoặc những nhu cầu của anh ta không được đáp ứng, tất cả mọi người sẽ biết, và người lãnh đạo sẽ bị lu mờ.

Chúa Jesus tin vào lòng nhân ái ngài dành cho tất cả những môn đồ thật sự và những môn đồ sau này của người: "Nếu một người có một trăm con cừu, một con trong số đó đi lạc, liệu anh ta có bỏ 99 con cừu lại trên đồi và đi tìm con bị lạc kia không? Và nếu tìm được… anh ta sẽ vui vẻ vì tìm được con cừu đó hơn là vì 99 con kia không đi lạc". (Matthew 18:12-13)

Đối với Gary Heavin của Hãng Curves for Women, mối quan tâm tới tất cả "bầy cừu" này không chỉ dành cho nhân viên, mà còn dành cho cả khách hàng nữa. Ông cho biết: "Bất cứ cơ sở chi nhánh nào cũng có thể gọi cho tôi, và tôi có trên 3.000 chi nhánh.

Có một cơ sở gọi cho tôi về việc của một khách hàng (và tôi có tới hơn nửa triệu khách hàng). Cô ta đã giảm cân nhưng lại bỏ chương trình luyện tập. Tôi phải dành thời gian viết thư và gửi cho cô ta một bản chép tay cuốn sách của tôi". Giờ đó là một nhà lãnh đạo đi tìm từng con cừu một.

Morrison và Forster là một hãng luật với tính ưu ái kỳ lạ – họ đòi hỏi phải quan tâm nhiều hơn tới nhân viên của hãng hơn là tới giờ làm việc hoặc hiệu suất công việc. Một nhà tuyển dụng thay mặt công ty phát biểu: "Chúng tôi không thể tha thứ cho những đối tác có hành vi lạm dụng nhân viên của chúng tôi, cho dù đó là những nhân vật cấp cao hay 'quan trọng' đến thế nào đi nữa". Nhà tuyển dụng này nói thẳng với các luật sư và các thực tập sinh mới vào làm rằng: "nhân viên là kho báu đối với chúng tôi và không được đối xử với họ thiếu trân trọng hơn… Bất cứ ai nói năng hách dịch hoặc coi thường người khác… thì hãy thực sự coi chừng đấy".

Tại Fel-Pro, một nhà máy ở Skokie, Illinois, sự chu đáo đã trở thành một phong cách sống. Mỗi nhân viên được nhận một khoản trợ cấp lớn hơn, được thêm một ngày lương (và một bữa trưa miễn phí) vào ngày sinh nhật, một con gà tây miễn phí vào Giáng Sinh, và một hộp sôcôla vào ngày Lễ Tình nhân. Có lẽ quan trọng hơn là tình cảm chứa đựng bên trong những hành động này. "Bạn cho đi một cách tự nhiên hơn, chứ không phải vì cảm thấy đó là nghĩa vụ phải thực hiện… Bạn cảm thấy họ quan tâm tới bạn, nên bạn cũng phải quan tâm tới họ", một nhân viên cho biết.

Tại nhiều công ty, những người làm việc 60 giờ một tuần thường được "khuyến khích" cho tới khi họ kiệt sức. Một nhân viên của Fel-Pro đã rất ngạc nhiên khi ông chủ gọi riêng cô ra và nói: "Cô đang làm việc quá nhiều. Chúng tôi đánh giá cô rất cao. Cô đang kiệt sức đó. Tuần này cô đừng nhận thêm việc về nhà nữa nhé". Cô nói thêm: "Và họ thật sự nói chuyện nghiêm chỉnh!"

Tình yêu thương

Tình yêu thương đương nhiên có một vị trí nổi bật trong Kinh Thánh. Nếu không có lòng yêu thương giúp họ chống đỡ với hoàn cảnh, người Hebrew đã không thể nào sống sót sau bao nhiêu đày đọa và làm tròn được lời hứa với Chúa, với đất nước và với lẫn nhau. Nếu không có tình yêu thương gắn bó lẫn nhau, những môn đồ đã trở thành một nhóm thiếu "đoàn kết" và thiếu tinh thần trách nhiệm. Thực ra, chính tình yêu thương đó đã có thể giúp họ vượt qua cái chết hiển nhiên của người lãnh đạo do hành vi phản bội của Judas Iscariot, một người thuộc nội bộ nhóm.

Kinh Thánh đã phải nói gì về tình yêu thương?

“Yêu thương là kiên nhẫn, yêu thương là tốt bụng, không bao giờ vui vẻ trước bất công. Yêu thương không bao giờ bỏ cuộc… không bao giờ mất niềm tin”. (1 Cor. 13:4)

“Lẽ ra chúng ta có thể là gánh nặng cho các người, nhưng chúng ta sẽ đối xử dịu dàng với các người, như người mẹ chăm sóc con mình. Chúng ta yêu quý các người tới mức sẵn lòng chia sẻ với các ngươi không chỉ Cẩm nang của Chúa mà cả cuộc đời của chúng ta”. (1 Thess. 2:7-9)

“Hãy khoác lên mình tấm áo của lòng nhân từ, tốt bụng, khiêm nhường, dịu dàng và kiên nhẫn… Và bên ngoài những đức tính này hãy khoác lên mình tình yêu thương để giữ tất cả những đức tính này bên nhau trong một sự hòa hợp hoàn hảo”. (Col. 3:12-14)

“Nếu ta nói bằng tiếng nói của con người và của các thiên thần, nhưng thiếu tình yêu thương, ta sẽ chỉ còn là một tiếng chuông hay tiếng chũm chọe kêu vang… Nếu ta có tài tiên tri và có thể biết được mọi điều bí ẩn… và nếu ta có niềm tin dời non lấp biển, nhưng nếu thiếu tình yêu thương, ta chẳng còn là gì. Nếu ta tặng cho những người nghèo tất cả mọi tài sản của ta rồi hy sinh thân mình trong ngọn lửa, nhưng không có tình yêu thương, ta chẳng đạt được gì”. (1 Cor. 13:1-3)

Đó là những tình cảm cao thượng, lớn lao chắc chắn sẽ xuất hiện trong một cuốn sách thánh hoặc nơi nhà thờ. Nhưng có thực là tình yêu thương cũng tồn tại trong thế giới kinh doanh lạnh lùng, không khoan nhượng, đầy tư lợi, chỉ biết có tiền bạc hay không? Hay là chúng ta lại phải trở thành những kẻ đạo đức giả? Hãy hỏi một số trong những nhà quản lý cấp cao thành đạt nhất hiện nay.

Herb Kelleher của Hãng hàng không Southwest Airlines có lẽ là Giám đốc điều hành theo phái Phúc âm nhiệt thành nhất với động cơ là tình yêu thương. Ông thẳng thừng phát biểu: “Chúng tôi muốn có một công ty được điều hành bởi tình yêu thương chứ không phải bằng sự sợ hãi”. Đây chính là lời diễn giải, vô tình hay chủ ý, đoạn trích 1 John 4:18: “Tình yêu thương hoàn hảo có thể đẩy lùi sự sợ hãi”. Đường băng bay khỏi Dallas của hãng mang tên Love Field (Cánh đồng Tình yêu), ký hiệu của hãng trên thị trường chứng khoán là “Luv”, tạp chí riêng của hãng mang tên Luv Line, và khẩu hiệu trong lễ kỷ niệm 20 năm ngày thành lập hãng là “Hai mươi năm Yêu thương”.

Những lời khoa trương sáo rỗng? Chỉ là "những thanh âm thánh thần của một quả chuông âm vang"? Hãy hỏi các nhân viên. Một người cho biết: "Herb yêu quý chúng tôi. Chúng tôi cũng yêu quý ông ấy. Chúng tôi yêu quý lẫn nhau. Chúng tôi yêu công ty [nghe như một kiểu hội hè Woodstock của ngành hàng không, chỉ có điều thêm vào nhiều điều bổ ích hơn]. Khách hàng chính là một trong những người đầu tiên được lợi từ mối quan tâm chung của chúng tôi".

Một ví dụ khác là Gore-Tex, một công ty có "kết cấu kỳ công", được thành lập trên cơ sở của tình yêu thương cũng chắc chắn như trên cơ sở sự đổi mới về mặt khoa học. Shanti Mehta, Giám đốc tài chính của hãng cho biết: "Bill Gore chẳng bao giờ ngồi ở văn phòng và gọi tôi tới. Ông luôn tự mình tới văn phòng của tôi, ngồi tại bàn của tôi… Ông thực sự là suối nguồn nơi tình yêu thương [lại một từ ngữ phi kỹ thuật] chảy suốt trong công ty… Sau khi ông qua đời, trách nhiệm công việc này trút thẳng xuống vai của tất cả chúng tôi".

Ben Cohen của hãng Ben & Jerry's nhận thấy tình yêu thương cũng là một gia vị quan trọng như kem đặc hay sôcôla hạnh nhân trong kem của hãng: "Khi ban phát tình yêu thương, bạn cũng sẽ nhận được tình yêu thương… trong kinh doanh cũng có mặt tinh thần giống như trong cuộc sống của mỗi người vậy".

Pamela Coker, Giám đốc điều hành của Acucobol, một công ty phần mềm thành đạt, lại đề xướng một tình yêu thương bao la: "Hãy yêu quý các khách hàng, nhân viên, cổ đông, nhân viên bán hàng, và cả cộng đồng… rồi lợi nhuận sẽ đến". Mỗi tháng công ty cử một đại diện gọi tới cho từng khách hàng và mỗi năm khách hàng được nhận quà hai lần. Gia đình và bạn bè, không chỉ nhân viên, đều được mời tới tất cả các buổi lễ của công ty. Coker nói, "Tôi hứa sẽ giúp mọi nhân viên của Acucobol đạt được ước mơ của họ".

Không phải lúc nào ngành viễn thông cũng được tiếng là giàu tình yêu thương và lòng nhân ái. Nhưng hãy nghe hai "người khổng lồ" trong ngành này nói về sự thiết yếu của hai đức tính này:

"Nếu lâm vào tình trạng suy thoái, chúng tôi cũng không sa thải nhân viên; công ty nên hy sinh lợi nhuận. Đó là rủi ro và trách nhiệm của cấp quản lý. Nhân viên không có lỗi gì trong chuyện này thì tại sao họ lại phải chịu hậu quả?" (Akio Morita, Giám đốc điều hành của Hãng Sony)

“Phương châm kinh doanh của cha? Chỉ gói gọn trong năm từ: yêu thương và thành đạt. Và sẽ không bao giờ có được thành đạt mà thiếu yêu thương. (Robert Galvin, cựu Giám đốc điều hành của hãng Motorola, nói với Chris, con trai và là người kế nhiệm ông, người sẽ đưa nguyên tắc này vào thực hiện trong thế hệ sau).

Nhân từ. Khoan dung. Độ lượng. Yêu thương. Những phẩm chất muôn thuở này đang dần quay trở lại tại các phòng họp ban quản trị, các văn phòng, các nhà máy và hy vọng là cả tại gia đình chúng ta, vốn thường bị ảnh hưởng bởi không khí tại công ty. Có lẽ đôi lúc sự tiến bộ này còn thất thường, nhưng là một xu hướng chung, những lời từ đoạn Ezekiel 11:19 đang được thể hiện thường xuyên hơn, mạnh mẽ và có sức thuyết phục hơn: “Ta sẽ lấy đi trái tim sắt đá của họ và thay cho họ trái tim nhân hậu hơn”.

NHỮNG BÀI HỌC TỪ KINH THÁNH VỀ LÒNG NHÂN ÁI

- Làm theo "Nguyên tắc vàng" không chỉ khiến người khác “dễ chịu hơn”, mà còn góp phần xây dựng mục tiêu chung nhờ làm tăng lòng trung thành và hiệu suất làm việc của nhân viên.
- Khuyến khích những hành động tử tế bằng những phần thưởng mang giá trị vật chất và sự công nhận mang tính tinh thần.
- Bạn không thể trông chờ nhân viên đối xử tử tế với nhau và với khách hàng nếu lãnh đạo đối xử với họ chẳng ra gì.
- “Chia sẻ vật chất” thường được đền đáp xứng đáng bằng việc tăng cường lòng tận tâm và tạo dựng một “miếng bánh lớn hơn”.
- Bao dung độ lượng là một trong những hành động uy quyền nhất mà một nhà lãnh đạo có thực hiện.
- Để đạt được những mục tiêu nhóm, đừng bỏ qua những nhu cầu cảm xúc của từng người; hãy trông nom từng con cừu, đừng chỉ chú ý tới “cả đàn”.
- Coi trọng người khác và thể hiện cho họ thấy rằng mối quan tâm của bạn không hề riêng biệt lẫn nhau; thực ra những mối quan tâm này còn có thể củng cố lẫn nhau.

Chương 4
Tính khiêm nhường

Ăn quá nhiều mật ong sẽ không tốt, tự tìm kiếm vinh danh cho bản thân cũng chẳng có gì đáng trọng.

-- PROV. 25:17

Ngạo mạn dẫn đến diệt vong; khiêm nhường dẫn đến trọng vọng.

-- PROV. 18:12

Dấm và kem. Tính khiêm nhường và năng lực lãnh đạo. Có những điều lúc đầu có vẻ không hoàn toàn ăn khớp nhau. Có lần tôi nghe một thư ký có kinh nghiệm lâu năm làm trong một công ty kiểm toán lớn bình luận về phong cách cá nhân khiêm nhường của một nhân viên kế toán trẻ. Ban đầu, có vẻ như bà ủng hộ phong cách ấy vì nó giúp anh ta trở thành người "dễ cộng tác", nhưng rồi sau đó bà lại thì thầm nói thêm: "Nhưng anh ta sẽ không bao giờ có được đối tác trừ khi anh ta cởi bỏ một chút vẻ khiêm nhường ấy đi và khoác lên mình chút ngạo mạn".

Toàn bộ chủ đề về "ngạo mạn và khiêm nhường" là một nghịch lý đang tồn tại đối với những nhà lãnh đạo trong mọi loại hình tổ chức và ở mọi cấp độ. Bạn làm thế nào để đạt được vị trí lãnh đạo, đặc biệt trong các tổ chức có tính cạnh tranh cao, nếu bạn không hề có chút tham vọng cá nhân nào? Những người đơn thuần chỉ biết tỏ ra khiêm tốn và nhún nhường làm sao có thể với tới những vị trí có tầm ảnh hưởng và uy quyền được? Và điều gì sẽ xảy ra nếu họ nắm vị trí đó? Trái đất sẽ do những con chiên ngoan đạo thừa hưởng, nhưng ai trong chúng ta có thể đảm bảo rằng họ sẽ mãi hiền lành dễ bảo như những con cừu khi họ đã đạt được vị trí đó? Các nhà lãnh đạo "cũng chỉ giống như phần lớn chúng ta" hay họ "xuất sắc hơn" hoặc đáng giá hơn theo những cách thức mơ hồ

nào đó?

Cố vấn chuyên môn Patrick Lecioni phát biểu về điều có vẻ nghịch lý này như sau: "Tôi định nghĩa tính khiêm nhường là sự nhận thức rằng một nhà lãnh đạo vốn đã không xuất sắc hơn những người dưới quyền mình, còn uy tín là sự nhận thức rằng hành động của người lãnh đạo quan trọng hơn hành động của những người dưới quyền. Là người lãnh đạo, chúng ta phải phấn đấu hòa hợp cả hai tính khiêm nhường và khả năng tạo uy tín".1

Để lấy ví dụ về những người lãnh đạo biết kết hợp cả sức mạnh của sự khiêm nhường và uy tín, chúng ta chẳng cần tìm kiếm đâu xa ngoài Kinh Thánh. Moses là một trong những vị lãnh tụ có ảnh hưởng và nhiều quyền lực nhất từ trước tới nay. Ông đã vượt qua rào cản của kẻ thống trị hùng mạnh nhất thời đó, Pharaoh, để bảo vệ tự do cho đồng bào của mình. Ông đã dẫn dắt họ vượt qua biển Đỏ và sa mạc, phá vỡ những tấm ván ghi mười điều răn của Chúa khi ông nhìn thấy người dân thờ phụng đồng tiền.

Đó là những lối hành động có thể làm cho người khác phải "choáng váng". Sau tất cả những thành tích ông đạt được, hẳn là Moses có thể dễ dàng thuyết giảng rằng "Chúng ta sẽ làm thế này vì ta nắm quyền lực tối cao, và ta tuyên bố như vậy! Nếu không có ta, các ngươi không thể làm được những điều này. Nếu các ngươi muốn nói chuyện với ta, hãy sắp xếp lịch hẹn trước qua trợ thủ Aaron của ta. Nhưng nếu ngươi là một kẻ chống đối ta dù ở bất kể điểm nào thì hãy quên cuộc hẹn đó đi!"

Thật kỳ lạ, Kinh Thánh cho chúng ta thấy một điều trái ngược: "Giờ đây Moses là người rất khiêm nhường, khiêm nhường hơn bất kỳ ai". (Num. 12:3) Ở nhiều thời điểm khác nhau trong Kinh Cựu Ước, Moses cúi mặt xuống đất và quả quyết rằng mình "không xứng đáng làm người lãnh đạo". Nhưng mỗi lần như vậy, ông lại được yêu cầu phải tiếp tục lãnh đạo.

Moses không phải là nhà lãnh đạo miễn cưỡng duy nhất trong Kinh Thánh. Một người lãnh đạo vĩ đại biết đặt tầm vóc bản thân và tầm vóc công việc trong mối quan hệ phù hợp, và có rất nhiều "những vị lãnh đạo khiêm nhường" như thế này. Thậm chí, bạn còn có thể nói rằng mỗi khi cần có một vị lãnh tụ vĩ đại thì sẽ xuất hiện một người vô cùng khiêm nhường:

"Ta là ai… và gia đình ta như thế nào mà ta lại có thể trở thành con rể của đức vua được?… Ta chỉ là một người nghèo, không có địa vị gì". (David, sau này nhanh chóng trở thành một trong

những vị vua vĩ đại nhất của Do Thái, do kết hôn cùng con gái của Saul, 1 Sam. 18)

"Nhưng con chỉ là một đứa trẻ… Vì ai có thể trị vì những thần dân vĩ đại này của Người được?" (Solomon, con trai của David, khi lên tiếp nhận ngai vàng, 1 Kings 3:7-9)

"Vì vậy, bất kỳ ai trở nên khiêm nhường như đứa bé này đều là người vĩ đại nhất trên Thiên đường". (Jesus, Matt. 18:4).

Đây là những quan điểm vô cùng lôi cuốn. Nhưng liệu chúng có áp dụng trong thế giới kinh doanh hiện đại được hay không? Một vài nhân vật cốt cán thành công nhất, cứng cỏi, kiên định và tham vọng nhất đã tôi luyện những đức tính này với sự khiêm nhường. Phong cách lãnh đạo của họ có thể không phải là bản sao chính xác phong cách của Moses hay Jesus (hay là của ai đi chăng nữa), nhưng dù sao họ cũng đang thể hiện tính khiêm nhường.

Một viễn cảnh khiêm nhường

Jamie Bonini đủ hiểu biết để trở nên khiêm nhường khi ông giữ chức vụ Giám đốc của một nhà máy Chrysler lớn gần Windsor, Ontarino. Ông dành nhiều thời gian trong học viện hơn là làm trong lĩnh vực sản xuất, và thay vì giả vờ như "cái gì cũng biết", ông thừa nhận điểm yếu của mình và đề nghị được giúp đỡ. Ông đã làm cái việc mà không một giám đốc tiền nhiệm nào của công ty từng làm – ông thường xuyên đi thăm khu vực sản xuất. Khi có việc xảy ra không như yêu cầu, ông đổ lỗi cho quy trình sản xuất chứ không quy cho công nhân và yêu cầu họ giúp đỡ hoàn thiện quy trình.2

Phong cách quản lý đầy nhún nhường của Bonini rất giống phong cách của Vua David. Giữa chiến trận, vua David phải chịu đựng cơn khát cháy cổ. Một số "chiến binh dũng mãnh" của Ngài, vốn trung thành đến nỗi chỉ có thể bị lôi cuốn bởi chính vị lãnh tụ như David, đã đề nghị được phá vòng vây của quân thù, mạo hiểm mạng sống để mang nước về cho Người! Vua David từ chối, không chịu để họ phải hy sinh như vậy. Ngài tràn đầy tin tưởng khi ở đầu chiến tuyến với những chiến binh này và không muốn bất kỳ người nào phải hy sinh mạng sống của mình chỉ để vị lãnh tụ của mình thoải mái hơn chút ít.

Cựu Giám đốc điều hành Don Tyson của Tyson Foods cũng là một nhà lãnh đạo mà sự khiêm nhường đã giúp tăng cường tính hiệu quả trong công việc của chính ông cũng như lòng trung thành từ

phía đội ngũ nhân viên. Hàng ngày, người đứng đầu của hãng sản xuất thực phẩm khổng lồ này đều xuất hiện với bộ đồng phục màu nâu có thêu chữ "Don" trên túi áo ngực.3 Và sau đây là ví dụ về Andy Grove của Tập đoàn Intel làm việc trong một căn phòng nhỏ có không gian mở, thực sự không có gì khác biệt so với căn phòng của một trợ lý văn phòng bình thường.

Thể thao thường được coi là lĩnh vực mà "chỉ có kẻ kiêu ngạo mới tồn tại được". Ngày nay, khi ngày càng có nhiều vận động viên kiếm hàng triệu đô la và thể hiện thái độ "lên mặt", nhiều huấn luyện viên đã phải thể hiện những thái độ còn hung hãn hơn. Có rất nhiều điệu bộ tức giận hung hãn giả tạo đã được dựng lên khi những huấn luyện viên trung niên đang cố gắng ép các cậu choai choai được trả lương quá cao phải tuân theo khuôn phép, luyện tập có kỷ luật trong cũng như ngoài sân tập. Và ông ta buộc họ phải đặt mục tiêu của toàn đội lên trên vinh quang cá nhân.

Đôi khi, những xung đột về lòng tự trọng có thể dẫn đến bạo lực. Bobby Knight, cựu huấn luyện viên đội bóng rổ tại trường Đại học Indiana, nổi tiếng vì đã hăm dọa và lăng mạ cầu thủ của mình và cuối cùng bị thay thế sau khi đã dùng vũ lực tấn công một sinh viên. Về phía các cầu thủ, Latrell Sprewell của Liên đoàn bóng rổ Quốc gia đã phải chuyển đội sau khi hành hung huấn luyện viên của mình.

Sự kiêu ngạo và bạo lực của cả huấn luyện viên lẫn cầu thủ đều được xóa nhòa theo năm tháng vì đội của họ đã giành chiến thắng. Nhưng có lẽ huấn luyện viên bóng rổ trường đại học thành công nhất của mọi thời đại, John Wooden của UCLA, đã có được kỷ lục số lần vô địch giải NCAA nhờ tính khiêm nhường, chứ không phải là tính tự trọng cá nhân, bạo lực, hay lòng tham.

"Wooden hoàn toàn tin tưởng vào Chúa", Brian De Biro, người viết tiểu sử của ông viết. "Điều này giúp ông có thể cân bằng giữa tính khiêm nhường thuần túy với niềm tin vững chắc vào bản thân mình". (Chúng ta chưa bao giờ nghe nói Wooden được ví như Moses trong chương trình thể thao của mình, nhưng cũng có thể so sánh như vậy). "Ông không bao giờ theo đuổi sự hoàn hảo bởi ông tin rằng đó là điều duy nhất chỉ có Chúa mới thực hiện được". (Đây mới là tính khiêm nhường thật sự). "Ông không bao giờ quên rằng chính mình cũng có khả năng mắc sai lầm và vì vậy ông có thể nhìn nhận rằng những sai lầm chỉ là nhất thời, không phải là vết tì vĩnh viễn trong tính cách".4

Một nhân vật trong Kinh Thánh cũng không bao giờ quên rằng

bản thân mình cũng mắc sai lầm, chính là tông đồ của Jesus, Thánh Peter. Một lần khi Cornelius tiếp xúc với Thánh Peter, viên tướng La Mã này đã rất nóng lòng được nghe lời giảng đạo của Thánh nên đã quỳ xuống chân Ngài để thể hiện sự tôn kính. Đây có thể là thời điểm tuyệt vời cho những kẻ thiếu khiêm nhường có điều kiện "làm ra vẻ bề trên" đối với Cornelius và đóng vai "một vĩ nhân" hoặc tỏ ra rằng chính ta đây là đại diện của Chúa. Nhưng Peter lại phản ứng rất mực khiêm nhường: "Thánh Peter đỡ anh ta đứng dậy. 'Hãy đứng lên,' Người nói. Ta chỉ là một con người bình thường mà thôi". (Acts 10:25-26)

Một điển hình thời nay về tính khiêm nhường là Bary Bossidy, cựu Giám đốc điều hành của Allied Signal, người thấy rõ về tiềm năng tiêu cực trong việc tuyên dương giám đốc điều hành quá mức, một phiên bản hiện đại của chủ nghĩa sùng bái thánh thần. "Trước đây, người ta từng cho rằng là một giám đốc điều hành có nghĩa là bạn biết tất cả mọi thứ", ông nói. "Nhưng đó là những công việc rất khiêm nhường. Và khi bạn càng tìm hiểu kỹ hơn, bạn càng nhận thấy có đủ mọi lý do để khiêm nhường, vì lúc nào cũng có quá nhiều thứ phải làm".5

Tôi từng làm cho một công ty tư vấn có người lãnh đạo rất uy tín. Đối với những nhân viên hay hoài nghi, đôi khi điều đó có nghĩa là chúng ta phải làm mọi việc, trong khi ông ta hưởng hết mọi vinh quang, ví dụ như xuất hiện trên mạng lưới truyền hình, ký kết các hợp đồng đa lợi nhuận và thường xuyên được báo chí quốc gia phỏng vấn hay trích dẫn lời phát biểu. Người ta ít khi thấy được tính khiêm nhường hoặc xu hướng muốn tạo lòng tin nơi nhân viên của các vị chủ tịch.

Đó là lý do vì sao mà buổi thuyết trình của ông ta tại một cuộc họp thường niên của công ty chúng tôi lại có tác động như vậy. Đó là thời gian đầu chương trình PowerPoint mới xuất hiện. Vị chủ tọa có một bài phát biểu hết sức sôi nổi, trong đó ông phác thảo ra con số doanh thu và những mục tiêu về dịch vụ hàng hóa rất lớn cho công ty. "Và các bạn có biết ai sẽ thực hiện những mục tiêu này hay không?", ông ta hỏi các thành viên tham dự cuộc họp. Ngay lập tức, "con trỏ PowerPoint", rất phổ biến ngày nay, từ màn ảnh rộng chỉ thẳng vào chúng tôi. Có vài tiếng xì xào nho nhỏ. Lại một lần nữa, chúng tôi phải làm tất cả mọi việc để vị chủ tịch hưởng hết vinh quang.

Nhưng sau đó ông ta nói thêm: "Ồ, tôi quên mất một người khác nữa sẽ cùng thực hiện những nhiệm vụ này". "Con trỏ" quay ra chỉ thẳng vào ông ta. Mọi người phá lên cười. Có lẽ đó chỉ là một câu

nói mang tính hình tượng, nhưng vị lãnh đạo dũng cảm của chúng tôi nói rằng ông ta sẵn sàng đối mặt với những điều mà chúng tôi cho rằng ông sợ nhất: cùng chung chiến hào với những nhân viên tầm thường, cùng đổ mồ hôi vì thành quả với chúng tôi, chứ không chỉ một mình giành lấy vinh quang, danh tiếng và phần thưởng. Mặc dù lúc đó không ai trong chúng tôi nói rằng hành động này khiến mọi người liên tưởng đến việc Vua David cùng ra trận với các "chiến binh dũng mãnh" của Người, nhưng đó đích thị là mặt khiêm nhường của vị lãnh đạo mà trước đó chúng tôi chưa hề nhận ra.

Mặc dù vậy, xét về tính khiêm nhường và quên mình thực sự, thời nay chẳng có mấy ai có thể sánh được với các môn đồ của Jesus. Họ tin vào những thông điệp của mình một cách sâu sắc nên tự nâng mình lên thành một người không có gì cần tranh cãi. Lẽ ra họ có thể sử dụng thân phận của mình như một phần trong "vòng tròn nội tâm" để nâng cao danh tiếng bản thân. Nhưng thay vì thế, họ hạ thấp cái tôi của mình bằng cách lệ thuộc vào sự phán xét của con người mà họ cho là chúa tể và đấng cứu thế. John, người theo giáo phái Baptist có lẽ là người có tài hùng biện nhất về sự hạ thấp cái tôi của mình:

"Tôi là bạn của chú rể và thành công của anh ấy mang lại cho tôi niềm vui trọn vẹn" (John, trả lời chúa Jesus, John 3:30)

"Sau này sẽ xuất hiện một người còn mạnh mẽ hơn cả tôi, người mà đôi giày của anh ta tôi cũng không mang nổi" (Luke 3:15)

"Tôi không phải Đức Chúa, cũng không phải là Elijah, nhưng tôi được cử đến trước Người... Người chắc chắn sẽ vĩ đại hơn; còn tôi sẽ chẳng là gì cả". (John 3:28)

Tất nhiên, sự khiêm nhường vô cùng của "Giám đốc điều hành" – chính là Jesus – chính là điều cổ súy cho tính khiêm nhường đó nơi các môn đồ của Jesus. Người là chuyên gia trong việc tự hạ mình và tạo niềm tin nơi những người "tùy tùng". Khi họ đòi rửa chân cho Người, Người cũng yêu cầu được rửa chân cho họ. Có rất nhiều nhà lãnh đạo thời nay cũng nhận ra rằng nếu không có những người đi theo ủng hộ, thành công của họ hẳn là rất bé nhỏ mà thôi.

Tính khiêm nhường và tinh thần đội nhóm

Các nhà lãnh đạo của các thời đại khác (Tập đoàn Rockefellers và Tập đoàn Goulds) không mấy nổi tiếng về tính khiêm nhường và

tinh thần hợp tác đội nhóm. Nhưng các nhà lãnh đạo về sau này bắt đầu nhận ra rằng không một cá nhân nào, dù họ có sáng tạo, hiểu biết hay giàu có đến đâu đi chăng nữa, có thể đảm bảo chắc chắn thành công của cả một công ty. Tính khiêm nhường đang tạo ra sự tiến triển trong hàng ngũ lãnh đạo điều hành.

Ví dụ như khi Bill Flanagan, Phó Chủ tịch điều hành của Tập đoàn Amdahl Corporation, được hai nhà nghiên cứu Kouzes và Posner đề nghị phát biểu về đức tính cá nhân mà ông cho là tốt nhất của mình. "Sau một lúc, Flanagan nói ông không thể nêu lên được. Giật mình, chúng tôi hỏi ông lý do tại sao. 'Vì đó không phải là đức tính tốt nhất của cá nhân tôi. Đức tính này không phải là đức tính tốt nhất của riêng tôi. Không phải của tôi, mà là của chúng ta".6

Walter Shiply của ngân hàng Citibank nói, "Chúng tôi có 68 nghìn nhân viên. Với một công ty có tầm cỡ như vậy, tôi không chỉ 'điều hành kinh doanh'... Công việc của tôi là tạo ra một môi trường giúp mọi người có thể thúc đẩy lẫn nhau vượt lên chính bản thân mình... Tôi được tín nhiệm vì đường lối lãnh đạo của tôi giúp chúng tôi đạt được thành công. Nhưng chính các nhân viên của tôi mới là người thực hiện được điều đó".7

Bob Tillman, Giám đốc điều hành của Lowe, một chuỗi công ty bán lẻ các sản phẩm phục vụ nâng cấp nhà cửa, thậm chí còn không thích trả lời phỏng vấn "cá nhân" vì theo ông, mọi thành công của công ty không thuộc về riêng một cá nhân nào cả. "Nếu các nhân viên quan hệ công chúng của công ty không gây áp lực cho tôi thì tôi đã chẳng tham gia trả lời phỏng vấn. Và lý do là... tôi không đồng tình với việc tách riêng đường lối lãnh đạo của chúng tôi khi... nói về thành công của công ty. Một người không thể tự mình gây dựng cũng như điều hành một công ty... càng đề cao một cá nhân, bạn càng tự tách mình ra khỏi chính tập thể đó".8

Ray Gilmartin, Giám đốc điều hành của Công ty Merk, nói rõ hơn về vấn đề này: "Nếu tôi đưa ai đó lên trang bìa của tạp chí Tuần san Kinh doanh hay Fortune, thì đó phải là... một người đứng đầu tổ chức nghiên cứu của chúng tôi, chứ không phải bản thân tôi. Hoặc nếu không tôi sẽ đưa cả nhóm lên trang bìa".9

Lou Gerstner lại nổi tiếng vì phong cách điều hành cứng rắn, kiên định, thẳng thắn không hề nhún nhường của mình. Nhưng ngay cả Gerstner khi bị hỏi dồn cũng phải trở nên nhún nhường: "Không phải tôi đã làm được điều đó", ông nói khi nhắc đến bước ngoặt kỳ diệu của IBM kể từ lúc ông trở thành giám đốc điều hành.

“Chính là 280 nghìn con người đã làm nên điều đó. Chúng tôi tạo ra sự thay đổi về trọng tâm, sự thay đổi về mối quan tâm và với một đội ngũ những con người vô cùng tài năng... họ đã thay đổi cả công ty”10

Dan Tully của Công ty Merrill Lynch phát biểu: “Thật đáng ngạc nhiên trước những gì bạn có thể làm được khi bạn không mưu cầu toàn bộ danh vọng. Tôi thấy chẳng có gì thực sự là ý tưởng của một cá nhân”.11

Bernie Ebbers, Giám đốc điều hành của MCI WorldCom, cho rằng bản thân mình không phải là ông chủ mà chỉ là một “người đầy tớ”. “Tôi nhìn nhận vị trí đầy tớ của mình trong công ty này như một cơ hội mà Chúa đã ban tặng cho tôi. Và rằng nguyên tắc cơ bản trong đời tôi là phụng sự Người và phụng sự mọi người qua chính cơ hội mà Người ban tặng cho tôi... Chúng ta thường quên mất một điều rằng chính những người đang làm việc cùng ta kia mới thực sự giúp chúng ta có được vị trí như bây giờ”.12

Kinh Thánh nhắc nhở chúng ta rằng tất cả các bộ phận trên cơ thể, dù cao quý hay khiêm nhường, đều quan trọng như nhau về mặt chức năng. “Mắt không thể nói với tay: ‘Tôi không cần anh!’ Và đầu không thể nói với chân: ‘Tôi không cần anh!’ Ngược lại, tất cả những bộ phận cơ thể tưởng như kém cỏi hơn đó lại là những bộ phận không thể thiếu được, và những bộ phận mà ta cho rằng kém trân trọng hơn thì lại cần được chúng ta đối xử trân trọng đặc biệt... không nên có sự phân biệt trong cơ thể, các bộ phận cần được quan tâm đồng đều lẫn nhau”. (1 Cor 12:21-26)

Thông điệp ẩn sau đoạn này là gì? Tất cả mọi người đều có tài năng của riêng mình, ai cũng có thể đóng góp cho cùng một sứ mệnh và một trong những nhiệm vụ của người lãnh đạo là đảm bảo rằng mỗi “bộ phận cơ thể” đều phát huy được hết giá trị và tài năng. “Cái đầu”, hay bộ phận điều hành, không thể tồn tại nếu thiếu “con tim” (bộ phận nhân lực hoặc dịch vụ khách hàng), hay “đôi chân” (bộ phận đưa tin, đội vận chuyển, hay phòng thư). Và người lãnh đạo khiêm nhường nhận thấy rằng không một bộ phận riêng lẻ nào có thể cao quý hơn những bộ phận còn lại, vì nó không thể tồn tại mà không có những bộ phận khác hỗ trợ.

Một tập thể chỉ phát huy tối đa vai trò của mình khi tất cả các thành viên (kể cả người đứng đầu) thể hiện tính khiêm nhường phù hợp đối với nhau. Điều này được thể hiện rất hay: “Hỡi tất cả mọi người, hãy khoác lên mình bộ cánh khiêm nhường khi đối xử với những người khác, vì Chúa trời chẳng ưa tính ngạo mạn

nhưng lại ban ơn cho sự khiêm nhường". (1. Peter 5:5)

Khiêm nhường khi đối mặt với sai lầm

Có một điều khiến cho năng lực lãnh đạo trở nên khó khăn đến vậy chính là do khi bạn càng thăng tiến cao hơn trong công ty, những sai lầm của bạn càng trở nên rõ ràng hơn và có tác động đến nhiều người hơn. Đó là lý do tại sao những người ở những vị trí cao nhất thường dành đáng kể thời gian để biện minh, bào chữa, hoặc che đậy những sai lầm của mình trước công luận và trước những người phải chịu hậu quả của sai lầm đó.

Những nhà lãnh đạo vĩ đại, ít ra đôi lúc, nếu không phải thường xuyên, là những người biết khiêm nhường mỗi khi thất bại và mắc sai lầm. Và thật trớ trêu thay, khả năng này không những không hủy hoại hình ảnh, uy tín và quyền lực của họ, mà ngược lại còn làm cho họ thêm vững vàng và mạnh mẽ.

Job có rất nhiều điểm mạnh. Dù vậy, ông cũng đủ dũng cảm để thừa nhận sự không hoàn hảo của mình: "Tôi không xứng đáng – làm sao tôi có thể trả lời anh đây? Tôi đặt tay lên miệng mình… Vì tôi coi thường bản thân mình và ân hận vô cùng trong cát bụi và tro tàn". (Job 40:4, 42:6) Đoạn trích thể hiện tính khiêm nhường này không hề làm giảm sự phồn vinh của Job mà chỉ thúc đẩy thêm nữa. Ông gây dựng lại từ đống đổ nát để sau này làm chủ 14 nghìn con cừu, 600 con lạc đà, 1.000 con bò và 1.000 con lừa. Ngoài ra, ông còn được Chúa ban ơn cho thêm mười đứa con và thọ 140 tuổi, như vậy ông được hưởng thụ cuộc sống cùng con cái và cháu chắt mình.

Jack Welch, ngài chủ tọa vừa mới nghỉ hưu của General Electric, là một trong những doanh nhân thành đạt nhất của mọi thời đại. Trong suốt thời kỳ cầm quyền, ông đã có công làm tăng gấp bội lần số tài sản, lợi nhuận và giá cổ phiếu của công ty. Nhưng Welch cũng có khi mắc sai lầm. Bất kỳ một giám đốc điều hành nào trong một công ty hàng tỷ đô la cũng có thể mắc một vài sai lầm, thậm chí ngay cả khi họ là đại diện "duy nhất" trong số hàng tỷ người.

Ví dụ, chính Welch đã điều hành vụ GE mua tới 80% của Kidder Peabody với giá 600 triệu đô la; tổng giá trị thiệt hại của GE là 1,2 tỷ đô la. Welch không tìm cách giảm nhẹ sai lầm, cũng chẳng nhìn quanh xem có thể tìm được ai để đổ lỗi và khiển trách. "Tôi vừa gặp thất bại khi đem phần thưởng của mình trao cho những người trong khi đáng nhẽ họ phải chịu thất bại… Tôi luôn nói, nếu

ngài Chủ tịch có thể mua Kidder Peabody và làm mọi việc rối tung cả lên, thì bạn cũng có thể làm bất kể điều gì... Giờ đây, nếu ngài Chủ tịch có thể làm thế và vẫn tồn tại thì bạn có thể cất cánh đi mọi nơi".13

Không còn nghi ngờ gì nữa, cách tiếp cận đầy nhún nhường của Welch khi nhận trách nhiệm cho sai lầm của mình đã khuyến khích những người khác trong công ty GE (và cả ở rất nhiều các công ty khác đã học tập và coi GE là chuẩn mực) dám chấp nhận mạo hiểm và thể hiện tính khiêm nhường khi sự mạo hiểm kia không mang lại thành công.

Các bạn có nhớ Ahab, chồng của Jezebel không (xem Chương 1)? Ông ta có rất nhiều thói xấu, bao gồm cả việc dùng bạo lực để tranh chấp tài sản (giết Naboth để cướp vườn cây ăn quả của anh ta) và sùng bái thánh thần. Nhưng Ahab lại có một đức tính đáng quý – sự khiêm nhường. Khi Ahab hiểu ra hành vi của mình mới hèn hạ làm sao, ông ta bèn xé toạc quần áo, mặc bao bố vào người và bắt đầu ăn chay. Ông ta điều chỉnh hành vi của mình sao cho nhũn nhặn và tử tế hơn khiến cho nhà tiên tri Elijah nhận xét: "Các ngươi có nhận thấy Ahab đã tự hạ mình như thế nào không?... Vì ông ta đã tự hạ mình, nên ta sẽ không mang thảm họa đến trừng phạt ông ta nữa..". (1 Kings 21:29). Tuy nhiên, con trai của Ahab đã phải chịu đựng sự trừng phạt vì rất nhiều tội lỗi khác của ông ta.

Thời nay, ban đầu Công ty Procter & Gamble đã hành xử thật sự ngạo mạn và mang đầy tính thù hận khi thông tin nhạy cảm về công ty bị rò rỉ cho Tạp chí Phố Wall năm 1991. Họ bắt đầu thuê cảnh sát tiến hành một cuộc điều tra hơn 800 nghìn đường dây điện thoại trong khu vực Cincinnati nhằm nỗ lực xác định kẻ báo tin. Chẳng bao lâu sau, họ nhận thấy những nỗ lực của họ không những không đem lại kết quả gì mà còn làm tình hình thêm trầm trọng. Các luật sư, công luận và thậm chí cả những nhân viên của Procter & Gamble cũng lên tiếng phản đối mạnh mẽ.

Một công ty thực sự ngạo mạn hẳn là đã giữ vững những phản ứng thông tin sai lệch ban đầu của họ. Thực ra, càng bị tấn công thì họ càng có thể giữ vững lập trường của mình. Nhưng Procter & Gamble đã nhận ra rằng họ vừa mắc một sai lầm nghiêm trọng và đã tới lúc tỏ ra khiêm nhường hơn. Giám đốc điều hành của họ đã viết một lá thư gửi nhân viên để xin lỗi vì "nhận định sai lầm", khiến cho "rắc rối trở nên trầm trọng hơn cả rắc rối ban đầu!"14

Tình tiết này không những không làm suy yếu mà còn củng cố

sức mạnh cho công ty. Nhờ sớm thừa nhận sai lầm của mình và chuyển sang những vấn đề quan trọng hơn, Procter & Gamble đã tránh được sai lầm do sự quá tự mãn, vốn thường tiêu diệt và phá hủy cả con người lẫn các công ty. Họ đã tránh được số phận thường thấy của những công ty không có khả năng nhún mình khi đối mặt với sai lầm. Điều này đã được viết rất ngắn gọn trong Jeremiah 8:12: "Họ có xấu hổ về cách cư xử đáng chê trách của họ hay không? Không, họ chẳng hề xấu hổ chút nào, thậm chí họ còn không biết đỏ mặt. Vì vậy họ sẽ rơi vào sự thất bại, họ sẽ gục ngã khi bị trừng phạt".

Procter & Gamble đã biết "đỏ mặt". Đường lối lãnh đạo mang tính quyết định này đã cứu họ khỏi bị rơi vào tình trạng sụp đổ, có thể là mãi mãi.

Một vị vua trong thời kỳ Kinh Thánh cũng đã biết xấu hổ là Rehoboam. Ngài đã thống nhất vương quốc, nhưng lại sao nhãng những điều răn của Chúa Trời. Vì vậy Chúa đã bỏ rơi ngài giữa vòng vây kẻ thù như một hậu quả tất yếu cho sự bất trung. Khi đối mặt với hậu quả này, Rehoboam có thể đã trở nên ngạo mạn hơn, từ bỏ đức tin của mình và càng trượt xa hơn vào con đường thờ phụng thánh thần. Tuy nhiên, "những vị lãnh đạo của Do Thái và nhà Vua đã tự biết nhún mình, và nói: 'Chúa công bằng.'" Chúa Trời đáp lại: "Vì họ đã biết nhún mình nên ta sẽ không hủy diệt họ mà sẽ nhanh chóng giải thoát cho họ". (2 Chron. 12:6-7)

Có lẽ nhà lãnh đạo chính trị khiêm nhường nhất của thế kỷ XX là Mahatma Gandhi. Cũng giống như Moses, ông hoàn toàn đặt cái tôi và nhu cầu thoả mãn cá nhân dưới tầm nhiệm vụ tối quan trọng, đó là giải phóng cho nhân dân khỏi cảnh nô lệ. Gandhi luôn luôn ăn mặc giản dị, sinh hoạt tiết kiệm và tránh những hình thức thể hiện quyền lực và phô trương thanh thế.

Tính khiêm nhường của Gandhi đã vượt qua được những thế lực lớn về mặt xã hội và chính trị mà ông luôn tìm cách kiềm chế vì nền độc lập của nhân dân, đức tính đó đã lan rộng tới từng cá nhân. Một lần, có bà mẹ mang con mình đến gặp "Mahatma vĩ đại". Bà ta than phiền: "Thằng bé không ngừng đòi ăn kẹo, như vậy rất có hại cho nó". Chắc chắn con người vĩ đại này có thể tác động đến cậu bé để cậu ngừng ăn kẹo. Thật ngạc nhiên, Gandhi bảo bà ta cứ đi và hãy quay lại sau một tháng nữa. Ngay khi bà quay lại, lập tức ngài chỉ bảo để cậu bé không ăn kẹo nữa.

"Vậy tại sao ngài không dạy con trai tôi ngay khi chúng tôi đến đây vào tháng trước?" Người phụ nữ hỏi. "Vì lúc đó chính ta cũng

vẫn còn đang ăn kẹo", nhà chính khách vĩ đại đã trả lời như vậy. Đó là một sự khiêm nhường có thể làm lay chuyển một con người hay cả triệu người.

Chủ tịch Roger Sant và Giám đốc điều hành Dennis Bakke của AES là hai nhà lãnh đạo sẵn sàng tha thứ những lỗi lầm trung thực của nhân viên. Tại sao họ lại có thái độ bao dung đến như vậy? "Có lẽ vì tính khiêm nhường mà họ đã nói: 'Chúng tôi là những người đi tiên phong, đưa ra những quyết định lớn lao và mắc những sai lầm cũng lớn… Trong vài ba dự án đầu tiên, (chúng tôi) thực sự đã thất bại nặng nề… Lẽ ra chúng tôi đã bị đem ra phơi nắng rồi.'"

Trong suốt sáu năm, nhà máy điện đầu tiên của Sant và Bakke lỗ tới 20 triệu đô la mỗi năm. Họ mua một mỏ dầu và lỗ thêm 20 triệu đô la nữa. Họ lại mua một máy tuốc bin thử nghiệm và ngay sau đó chiếc máy này bị nứt.

"Toàn bộ dự án đầu tư đó ngốn bao tiền bạc hàng năm trời, cho đến khi người của công ty tìm ra cách để ổn định nó. Giờ đây, mọi thứ đã đi vào ổn định, chúng tôi chẳng có nhiều công lao trong việc đó", những nhà lãnh đạo cấp cao nhất, những người đã học được tính khiêm nhường qua những trải nghiệm khó khăn, đã phát biểu như vậy. "Việc thừa nhận ngay lỗi lầm của bạn có điểm tốt là nó giúp chúng ta chuyển hướng nhanh và tìm giải pháp năng động dễ dàng hơn nhiều. Bạn không phải ngồi đấy lãng phí thời gian vào việc tìm ai đó để mà trách cứ".15

Khiêm nhường sẽ được "đền đáp"

Lại một phép nghịch hợp nực cười khác nữa chăng? Mỉa mai thay, từ xưa tới nay, tính khiêm nhường đã đền đáp xứng đáng trên thực tế. Để tin vào điều này không phải là một quá trình dễ dàng, nhưng thường rất hiệu quả.

Vua Solomon đã được chọn để "thử thách tính khiêm nhường" khi Chúa hiện ra trong giấc mơ và nói: "Con hãy yêu cầu ta ban cho con bất kỳ điều gì con muốn". Solomon đã có thể bắt chước Vua Midas, cầu xin tất cả những gì ông ta chạm vào đều sẽ biến thành vàng. Nhưng thay vì điều đó, ngài đã khiêm tốn cầu mong sự thông thái: "Con chỉ là một đứa trẻ và không biết làm cách nào để thực hiện tốt nghĩa vụ của mình. Vì vậy xin hãy cho bầy tôi trung thành của người một trái tim sáng suốt… Vì ai có thể trị vì những thần dân vĩ đại này của Người được?"

Câu trả lời của Chúa đối với yêu cầu khiêm tốn này là ban cho

Solomon mọi thứ ngài có thể cầu xin ở Chúa: không chỉ một trái tim thông thái và sáng suốt, mà còn cả sự thịnh vượng, sự tôn kính và cuộc sống trường thọ. (1 Kings 3:7-14)

Tính khiêm nhường cũng đền đáp xứng đáng cho những nhà lãnh đạo thời nay giống như các vị vua trong Kinh Thánh. Khi trở thành Giám đốc điều hành của Avis vào những năm 1970, Robert Townsend đã đặt mục tiêu hòa đồng lên hàng đầu khi ông cho phá bỏ những phòng ăn, bãi đỗ xe dành riêng cho cấp lãnh đạo và cả những biểu tượng phô trương khác. Thể hiện tính khiêm nhường rõ nét hơn nữa, Townsend bộc lộ tính phê bình nghiêm khắc khi thẳng thắn thừa nhận lỗi lầm hơn nhiều so với cách vốn đã quen được các giám đốc điều hành cùng thời sử dụng.

"Thừa nhận lỗi lầm của bạn một cách cởi mở, có khi còn rất hồ hởi", ông viết trong bài có tựa đề Tiến tới tổ chức (Up the organization). "Giúp khuyến khích các đồng sự có những hành động tương tự bằng cách đồng cảm với họ". Townsend thừa nhận rằng "số điểm ghi được trung bình" của mình có lẽ cũng không nhiều hơn con số 0,333. "Nhưng những sai lầm của tôi được đưa ra thảo luận rộng rãi và các bạn tôi không giúp gì nhiều trong việc sửa chữa những lỗi lầm đó".16 Ông và Đức Vua Solomon có lẽ sẽ làm việc rất ăn ý trong ban cố vấn lãnh đạo.

Một điển hình nữa rất thích hợp để bổ sung vào Ban trợ lý lãnh đạo là Steve Chaddick, Phó Chủ tịch cao cấp của các hệ thống và công nghệ thuộc Tập đoàn Ciena. Những gì công ty ông thu được từ Omnia Communications hứa hẹn sẽ giúp công ty cung cấp dịch vụ băng tần ngày càng rộng hơn cho các doanh nghiệp và gia đình. Đó là một động thái táo bạo, nhưng cuối cùng, kiến trúc đó vẫn còn thiếu sót và bị gác lại. Cổ phiếu rớt giá từ 51 đô la xuống còn tám đô la chỉ trong có vài tháng. Nhưng ít nhất Ciena có thể thừa nhận rằng họ đã mắc sai lầm, cho phép họ chuyển hướng đi thay vì duy trì một giai đoạn đầy tai họa. Chaddick nói: "Phần lớn văn hóa doanh nghiệp đều không có khả năng chấp nhận sai lầm. Chúng tôi chỉ dẫn từ trên xuống dưới rằng đôi khi chúng tôi cũng sẽ sai lầm".17

Jack Stack của Springfield Re cũng thấy rằng tính khiêm nhường sẽ mang lại hiệu quả. Nhiều nhà lãnh đạo, khi đối mặt với một cuộc đấu tranh của công đoàn, ngay lập tức sẽ cho rằng thể hiện một phong cách ngạo mạn và bạo lực là chiến lược đáng lựa chọn hàng đầu. Stack lại chọn cách khác, một cách có lẽ đến với ông hết sức tự nhiên vì ông đã bắt đầu làm việc ở vị trí thư ký phòng thư khiêm tốn. "Chúng tôi quỳ gối xin họ hãy tin tưởng chúng tôi.

Chúng tôi đã hạ mình". Có thể đó là sự chân thành nơi ông, cũng có thể đó là tính khiêm nhường, nhưng những nỗ lực của Stack mang lại kết quả là có tới 3/1 phiếu chống lại công đoàn.

Gã khổng lồ trong lĩnh vực dược phẩm, hãng Pfizer có thể đã (và đôi khi đã làm vậy) quẳng đi hàng tỷ đô la từ nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và cả nhân viên của họ. Nhưng William Steere muốn công ty ngừng ngay những hành động ngạo mạn ấy. "Tôi ghê tởm sự ngạo mạn", Steere tuyên bố. "Nếu tôi thấy tính cách này ở Giám đốc sản phẩm hay một nhà nghiên cứu khoa học, tôi sẽ lên tiếng phản đối ngay... Tính ngạo mạn chính là khởi đầu của việc đặt dấu chấm hết đối với sự linh lợi. Những công ty ngạo mạn – các nhà lãnh đạo nữa – thường thất bại trong việc nhận ra và giải quyết các mối đe dọa. Họ cũng sẽ bỏ lỡ mất các cơ hội hợp tác với những người khác, vì họ muốn tự mình làm hết mọi việc".18

Hãy tưởng tượng rằng nếu Pharaoh mà từng lanh lợi hơn và mong muốn một liên minh bình đẳng với người Hebrew, hoặc nếu Haman mà liên kết cùng Mordechai để tạo ra một vương quốc giao lưu tôn giáo ở Ba Tư cổ đại. Sự thiếu khiêm tốn rất hay che mắt những nhà lãnh đạo trước sức mạnh tuyệt vời của các liên minh và trước những hậu quả mang tính hủy diệt của những tham vọng ngạo mạn.

Giá mà các nhà lãnh đạo đã thất bại của thời Kinh Thánh (và cả những vị lãnh đạo thời nay) để ý hơn đến những lời cảnh báo như thế này:

"Chúa chỉ dành một ngày cho tính tự đắc và kiêu ngạo, vì chúng sẽ bị hạ thấp". (Isa. 2:12)

"Vì ngươi nghĩ rằng ngươi thông thái như một vị chúa trời nên ngươi sẽ bị trừng phạt" (Ezekiel nói với Vua Tyre, Ezek. 28:3)

"Với những kẻ nói rằng: 'Ta là người bất khả xâm phạm đối với mọi người' – Những kẻ đó chỉ như mùi hôi thối trong mũi ta". (Isa. 65:5)

Lãnh đạo là người phụng sự

Vài năm trước, có rất nhiều bài viết về "nhà lãnh đạo phụng sự", những người có sức lôi cuốn người khác và đạt được những mục tiêu vĩ đại không phải bằng cách "ra oai hống hách" với người khác mà là phụng sự họ. Nhưng "nhà lãnh đạo phụng sự" không phải là hiện tượng mới, mà cũng bắt nguồn từ các điển tích trong Kinh Thánh.

Trong khi Jesus là vị lãnh tụ phụng sự nổi tiếng nhất thì khái niệm đó đã xuất hiện trước Người gần 1.000 năm. Vua Rehoboam, người kế vị ngai vàng của Do Thái, bị đặt trong tình thế nan giải – phải làm sao để thúc đẩy thần dân Do Thái ủng hộ ngài trên con đường kế tục sự nghiệp vĩ đại của Vua cha Solomon (1 Kings 12). Những người đi theo tâu rằng: "Cha của người đã đặt ách thống trị quá nặng lên vai chúng tôi, nhưng nếu giờ đây người giảm bớt lao động hà khắc và những gánh nặng kia đi thì chúng thần sẽ phục vụ người".

Giống như bao nhà lãnh đạo sáng suốt khác, Rehoboam lên danh sách tìm kiếm một đội ngũ những người cố vấn: Ngài hỏi những người lớn tuổi đã từng phò tá cha ngài xem nên đáp lại lời yêu cầu trên như thế nào? Họ khuyên ngài rằng: "Nếu ngày nay ngài trở thành người phụng sự cho những người kia và tận tụy với họ thì họ sẽ luôn là phụng sự người".

Do ngạo mạn, Rehoboam quyết định bỏ ngoài tai lời khuyên này. Ngược lại, ông ta trả lời: "Cha ta đặt ách áp bức nặng nề lên các ngươi; ta sẽ còn tăng thêm mức nặng hơn nữa. Cha ta trừng phạt các ngươi bằng roi da; ta sẽ trừng phạt các ngươi bằng bọ cạp". Sự ngạo mạn bướng bỉnh và sự độc ác của Rehoboam đã khiến cho ông ta trở thành người cai trị cuối cùng theo "Thuyết X", ngay cả đối với thời đại Kinh Thánh. "Kết cục" của ông ta là gì? Nhân dân Do Thái ném đá vào người cai quản do Rehoboam bổ nhiệm để giám sát lực lượng lao động cho đến chết và chính Rehoboam cũng phải chạy tháo thân khỏi Jerusalem trong chiếc xe ngựa chiến để thoát khỏi cái chết. Nhân dân phế bỏ ông và tôn đối thủ của ông, Jereboam, lên làm Vua toàn cõi Do Thái.

Có lẽ chỉ những người không xuất thân từ hoàng tộc giàu sang mới hoàn toàn đi theo đường lối lãnh đạo phục vụ tận tụy. Jesus chính là một người như vậy. Người được sinh ra trong một máng cỏ và vương miện của Người làm từ những cây gai. Một con người như vậy không chỉ có thể giảng giải về cách lãnh đạo phục vụ tận tụy mà Người còn có thể thực hiện được như thế và những hành động thực tế của Người đã thúc đẩy các môn đồ của Người noi gương.

Chẳng hạn như câu chuyện sau: mẹ của hai môn đồ của Jesus đến gặp Người và yêu cầu Người hãy ban cho họ một đặc ân là có được một chỗ ngồi tại bàn của Người: "Xin hãy ban cho một đứa được ngồi bên phải ngài và một đứa ngồi bên trái ngài". Khỏi nói việc này đã gây ra sự sửng sốt và ghen tỵ nơi các môn đồ khác như thế nào. Jesus nhanh chóng gạt bỏ quyền ưu tiên này: Điều quan

trọng nhất không phải là những biểu hiện bên ngoài của quyền lực (vị trí chỗ ngồi) mà là sự phục tùng của người khác: "Các ngươi đã biết những kẻ thống trị của những người không theo đạo nào đã đàn áp họ như thế nào… Các con không phải là những kẻ như vậy. Ngược lại, bất kể ai trong số các ngươi muốn trở nên vĩ đại thì người đó phải là người phụng sự của các ngươi… giống như Con trai của Chúa Trời giáng thế không phải để được người ta phụng sự mà là để phụng sự con người". (Matt. 20:20-28)

Jesus "coi thường bản thân mình, chỉ coi mình đương nhiên là một người phụng sự người khác" (Phil. 2:7) và khi làm việc đó có lẽ Người đã có ảnh hưởng tới cuộc sống của nhiều người hơn bất kỳ ai khác trong mọi thời đại. Hành động để lại ấn tượng mạnh mẽ nhất về tính khiêm nhường của Jesus là việc rửa chân cho các môn đồ. Thật khó mà tưởng tượng được một nhà lãnh đạo thời nay có thể hành động hạ mình đến thế; đó đúng là tài năng vĩ đại của Jesus khi Người không bao giờ mất đi sức lôi cuốn người khác, ngay cả qua những hành động nhún nhường nhất.

"Người đổ nước vào một cái chậu và bắt đầu rửa chân cho các môn đồ, dùng chiếc khăn quấn quanh mình lau khô chân… Người đến chỗ Simon Peter… 'Không', Peter nói, 'Người không bao giờ phải rửa chân cho con.' Jesus trả lời: 'Nếu ngươi không để ta rửa chân cho, thì ta và ngươi sẽ không còn quan hệ gì nữa.' 'Vậy thì, Chúa tôn kính,' Simon Peter đáp lời, 'không chỉ chân, mà xin ngài hãy rửa sạch cả tay và đầu con nữa nhé!' " (John 13:3-9)

Herb Kelleher của Hãng hàng không Southwest Airlines là một tín đồ thực sự của tư tưởng lãnh đạo phục vụ tận tụy. "Tôi coi cấp lãnh đạo là những người phục vụ tận tụy… Những lãnh đạo giỏi giang nhất… cũng phải là những người tùy tùng giỏi giang. Bạn phải sẵn sàng hy sinh cái tôi của mình vì yêu cầu của công việc". Những gì chúng ta vừa nghe không chỉ là cách nói hoa mỹ. Quả thực Kelleher "tận tụy với những người phục vụ mình", giúp người mang hành lý xách các va ly và giúp người phục vụ chuyến bay phục vụ cả những người bình thường nhất.19

Điều khiến cho những hành động này có hiệu quả chính là bởi sự chân thành của ông khi thể hiện tính khiêm nhường. Nếu tính khiêm nhường không phải là đức tính tốt của bạn, hoặc đó không phải là phong cách của bạn, thì đừng cố bắt chước "phong cách Herb Kelleher" làm gì. Bạn phải thực sự khiêm nhường để hành động và phát triển được như thế; các nhân viên sẽ biết ngay nếu đó là sự khiêm nhường giả tạo. Nếu, sau khi rửa chân cho các môn đồ của mình, Jesus đi ngay ra ngoài ăn một bữa tối thịnh soạn với

các chức sắc địa phương và tại đó Người nhận mọi danh tiếng về sự thành công đối với "tổ chức" của mình, thì việc rửa chân kia sẽ trở thành một nghi thức vô nghĩa và mang tính đạo đức giả.

Tính khiêm nhường có nghĩa là thừa nhận rằng người lãnh đạo quyền uy nhất không phải là người hoàn toàn kiểm soát mọi việc, và rằng điều thật sự làm cho những người lãnh đạo trở nên uy quyền lại không phải là khả năng lấy lòng người khác, mà là một điều gì đó sâu xa hơn thế. Như Steven Covey viết:

Người khiêm nhường nói: "Tôi không phải là người kiểm soát mọi việc; thực ra thì chính các nguyên tắc mới đang là người điều hành và điều khiển". Để nói lên được điều đó cần phải có tính khiêm nhường vì suy nghĩ truyền thống là "Tôi là người điều hành"... Lối suy nghĩ này dẫn đến sự ngạo mạn – một kiểu tự kiêu vốn là nguyên nhân của thất bại. (Một ý nghĩ gợi nhớ lại những nhân vật như vua Saul, Samson, và Haman) Nhiệm vụ của con người là phải tận tụy. Cuộc sống là một sứ mệnh, chứ không phải là một sự nghiệp.20

Những nhà lãnh đạo vĩ đại trong Kinh Thánh như Moses và Jesus nhận thấy rằng sứ mệnh của họ trên trái đất này là phụng sự cho một mục tiêu còn vĩ đại hơn bất kỳ một nhà lãnh đạo hay một con người nào đi nữa. Một tấm gương điển hình ngày nay là Gary Heavin của Công ty Curves for Women cảm nhận thấy một "thôi thúc tiến tới sự vĩ đại" chính là trọng tâm của sự thành công. Thật trớ trêu, sự vĩ đại đó chỉ có thể đạt được bằng sự khiêm nhường. "Nếu bạn thực sự muốn trở thành người lãnh đạo vĩ đại, bạn phải là một nhà lãnh đạo tận tụy", ông nói. "Công ty của chúng tôi làm việc theo mô hình kim tự tháp ngược; tôi ở dưới tận cùng – công việc của tôi là phụng sự". Heavin đã phụng sự đường lối của mình và giúp công ty ông trở thành chuỗi công ty phát triển nhanh đứng thứ ba trên thế giới.21

ServiceMaster là một công ty thực sự được thành lập trên nền tảng của đường lối lãnh đạo phục vụ tận tụy. 200 nghìn công nhân của công ty đang làm những công việc phục vụ người khác (lau chùi và đánh bóng sàn nhà, dọn sạch rác rưởi) và lãnh đạo của họ thì đang làm công việc phục vụ chính các nhân viên của mình. Charles Pollard, một Giám đốc điều hành lâu năm, trích dẫn rằng sự tận tụy chính là then chốt của đường lối lãnh đạo ông theo đuổi: "Thông thường, người lãnh đạo hay ngồi trong các văn phòng rộng rãi... và cho rằng họ biết và hiểu các nhân viên mà họ đang lãnh đạo... Những nhà lãnh đạo tận tụy sẽ lắng nghe và học hỏi từ chính những nhân viên cấp dưới. Họ... tránh được những

cái bẫy mà rất nhiều nhà lãnh đạo được coi là thành công đã mắc phải – sự ngạo mạn thiếu hiểu biết".22

Trên đời không thiếu gì những bàn chân để rửa. Những chiếc khăn và nước luôn sẵn sàng. Sự hạn chế, nếu có, chỉ là khả năng chúng ta dám xúc tiến và sẵn sàng thực hiện những gì mà ta yêu cầu người khác làm cho ta.

NHỮNG BÀI HỌC TRONG KINH THÁNH VỀ TÍNH KHIÊM NHƯỜNG

• Về thực chất, một nhà lãnh đạo cũng chẳng quan trọng hơn người của mình là mấy, nhưng hành động của họ thì quan trọng hơn rất nhiều.

• Dù bạn có thành công đến đâu hay dù bạn có nhận được nhiều lời tung hô đến đâu thì bạn vẫn chỉ là một con người, không phải là Chúa Trời.

• Hãy thể hiện sự cảm kích một cách chân thành (chứ đừng giả tạo) đối với tùy tùng của mình. Nếu không có họ, bạn sẽ làm được gì?

• Nhận rõ sự phụ thuộc lẫn nhau giữa bản thân mình và tất cả tùy tùng của mình; cái đầu sẽ là vô dụng nếu thiếu đi đôi tay hay đôi chân.

• Hãy trân trọng những tài năng độc nhất từ mỗi thành viên trong nhóm của bạn.

• Khi bạn càng ở vị trí cao hơn, sai lầm bạn mắc phải càng gây hậu quả nghiêm trọng hơn và bạn càng cần phải trở nên khiêm nhường hơn.

• Đừng đòi hỏi mọi người phải đạt tiêu chuẩn mà ngay chính bạn cũng chưa vươn tới.

• Phải hạ mình là một việc mạo hiểm, nhưng nó thường được đền đáp một cách đáng tin cậy.

• Một nhà lãnh đạo sẽ "vĩ đại" hơn những người khác chỉ khi nào người ấy phục vụ họ.

Chương 5
Kỹ năng giao tiếp

“Tai nghe có giống như lưỡi cảm nhận thức ăn không?”

-- PROV. 18:13

“Cũng giống như việc chặt đứt đôi chân hay uống rượu, bạo lực là việc truyền thông điệp qua tay một kẻ ngu xuẩn”.

-- PROV. 26:6

Một nhà lãnh đạo không thể truyền đạt thông tin một cách rõ ràng, hùng hồn và súc tích chẳng mấy khi được coi là đủ tiêu chuẩn để làm một người lãnh đạo. Những ý tưởng tuyệt vời nhất cũng chỉ là vô dụng nếu không được đưa ra một cách thuyết phục.

Những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh không hề có e-mail, máy fax, điện thoại hay thậm chí micro. Cả trong thời kỳ Kinh Tân Ước và Kinh Cựu Ước đều chưa có máy in, khiến họ phải phụ thuộc vào những bản viết tay vốn cũng được chép lại thành nhiều bản. Có lẽ bởi họ chẳng có những công nghệ hiện đại để mà phụ thuộc nên họ trở nên chuyên nghiệp trong việc sử dụng ngôn từ trong khi viết và nói, cực kỳ cẩn thận để chắc chắn rằng những thông điệp của họ sẽ được truyền đạt chính xác mọi lúc mọi nơi. Hãy xem xét những ví dụ về việc truyền đạt thông tin được nói đến trong Kinh Thánh sau đây:

• Bài Thuyết Giáo trên Núi.

• Sự chống đối của những nhà tiên tri trước sự tôn sùng thần thánh một cách mù quáng và sự suy đồi của luật pháp của các nhà cầm quyền trong cũng như ngoài nước.

• Những lời kêu gọi người dân Do Thái của Moses khi ông dẫn dắt họ thoát khỏi Ai Cập và vượt qua sa mạc.

• Sự lĩnh hội mười điều răn của Chúa.

Đây được xem là những thông điệp đầy quyền uy, hiệu lực và bền vững nhất từng được truyền bá trong lịch sử nhân loại. Chẳng ai có thể bác bỏ những thông điệp này như những "bản ghi nhớ công việc của tuần trước" hay "bài diễn văn thường lệ trên bục diễn thuyết". Vì đây là những thông điệp sôi nổi, đầy cảm hứng sáng tạo và khó quên một cách kỳ lạ.

Và mặc dù thiếu những thiết bị thông tin liên lạc hiện đại, những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh vẫn luôn đảm bảo chắc chắn rằng vẫn còn có rất nhiều phương thức để giao tiếp hai chiều. Moses, Jesus và David là những chuyên gia trong việc tổ chức những cuộc họp và hình thức nhóm họp (số lượng thành viên các nhóm có khi lên tới hàng ngàn người). Nhất là trong thời của Chúa Jesus, thư từ (của các sứ đồ truyền giáo) được trung chuyển đi về giữa Trung Đông, Hy Lạp và Rome, và là hình thức truyền đạt cũng như sự kết hợp hàng đầu giữa những người đang cố gắng truyền bá chân lý trong một môi trường thù nghịch.

Còn các nhà lãnh đạo ngày nay, với những phương tiện thông tin đại chúng hiện đại sẵn có, có thể ngay tức khắc truyền bá thông tin đến rất nhiều người. Nhưng phương thức giao tiếp thì vẫn không thay đổi. Trớ trêu thay, do sự "tràn ngập" của thư điện tử (rất nhiều người trong chúng ta nhận được vài tá e-mail mỗi ngày, mà hầu hết đều là từ những người không quen biết!), giao tiếp trực diện ngày càng trở nên quan trọng hơn và có tác động lớn hơn. Những nhà lãnh đạo sáng suốt thời nay biết sử dụng thêm giao tiếp bằng các phương tiện "công nghệ cao" để bổ trợ cho những phương thức giao tiếp "công nghệ thấp", tiếp xúc trực tiếp để duy trì uy lực truyền đạt của bản thân.

Tầm quan trọng của giao tiếp

Nếu không có sự truyền bá thường xuyên và thích hợp về những ý tưởng, nhiệm vụ và tầm nhìn bao quát thì sẽ không có đạo Do Thái hoặc đạo Cơ Đốc như ngày nay. Các nhà lãnh đạo cũng như các nhà tiên tri trong Kinh Thánh đã rất cẩn thận để đảm bảo rằng tất cả tư tưởng của họ được truyền đạt một cách hùng hồn và chính xác, khiến cho ý nghĩa của chúng không bị mờ nhạt hay thay đổi. Không phải lúc nào người ta cũng tiếp nhận thông điệp, đôi khi họ không thích, và đôi khi họ không chịu làm theo thông điệp đó, mà lại suy đồi bởi sự tôn sùng thánh thần một cách mù quáng và lạc lối vào con đường phi đạo đức. Nhưng rồi sẽ luôn có một "nhà truyền tin vĩ đại" xuất hiện để khơi dậy những thông

điệp và đưa con người trở về con đường đúng đắn.

Khi Samuel phong cho Saul là Đức Vua đầu tiên của toàn cõi Do Thái, ông đã nhận thức rõ ràng về khả năng lạm dụng quyền lực và ông đã bỏ rất nhiều công sức để chắc chắn rằng mọi người dân cũng nhận thức được khả năng này cũng như những lợi ích lớn lao đầy hứa hẹn nếu có được một đức vua hùng mạnh. Ông cũng đã đảm bảo rằng toàn thể nhân dân Do Thái đều có mặt khi ông truyền đạt thông điệp của mình.

"Samuel nói với tất cả mọi người: 'Các ngươi có thấy người được Chúa lựa chọn? Anh ta không giống bất kì ai trong số các ngươi.' Và mọi người cùng hô vang 'Đức Vua muôn năm!'". Đây có thể coi là thời gian lý tưởng để Samuel tôn vinh bản thân mình cũng như vị Vua mới bằng cách kích động đám đông hơn nữa. Nhưng không, ông đã truyền đạt tới họ sự thiết yếu của việc giữ mình điều độ và cẩn trọng. Sức mạnh phải cân bằng giữa trách nhiệm và sự kiểm soát: "Samuel đã giải thích cho mọi người các luật lệ của Nhà Vua. Ông viết chúng vào một cuốn sách... Rồi Samuel giải tán đám đông, ai về nhà nấy". (1 Sam. 10)

Một nhà truyền đạt giàu kinh nghiệm có thể ung dung diễn thuyết ở nhiều diễn đàn. Jesus đã tận dụng những cuộc nhóm họp nhỏ với mục đích đặc biệt cùng các môn đồ của mình, những bài phát biểu trước đám đông và những cuộc đối đầu với các nhà cầm quyền cả về mặt tôn giáo và phi tôn giáo. Mỗi chuyện được xử lý theo một cách riêng. Tương tự như vậy, Moses đã gặp mặt riêng với Pharaoh, họp các nhóm nhỏ với các vị tổng tư lệnh và họp các nhóm lớn với toàn thể nhân dân Do Thái.

Những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất thời nay cần thích nghi với các nhóm họp theo mọi quy mô cũng như với rất nhiều phương thức giao tiếp khác. Uy lực của giao tiếp với cá nhân từng người, với những nhóm nhỏ và với những nhóm lớn rất khác biệt, và nhà lãnh đạo sáng suốt sẽ thể hiện phong thái ung dung tương xứng với từng nhóm, kết hợp những phương thức trên thành một hình thức giao tiếp hiệu quả để đưa cả tổ chức đạt tới mục tiêu.

Giao tiếp cá nhân

Những nhà lãnh đạo thông thái nhất, từ Franklin Delano Roosevelt với "những buổi phát thanh trò chuyện với nhân dân" cho đến Hal Rosenbluth của Hãng du lịch Rosenbluth với "Đường dây nóng của Hal", đều hiểu một điều quan trọng rằng phải khiến cho mỗi người cảm thấy mình được kết nối và giao tiếp trực tiếp

với nhà lãnh đạo. "Những buổi trò chuyện" qua sóng phát thanh của Franklin Delano Roosevelt khiến cho mỗi người nghe cảm thấy như đang được nói chuyện riêng với Franklin Delano Roosevelt.

Rosenbluth đã cho lập ra một đường truyền điện tín bằng giọng nói nơi mà tất cả phụ tá (nhân viên) ở mọi cấp đều có thể để lại tin nhắn, và đích thân ông trả lời riêng cho mọi tin nhắn. "Đó là một cách để tôi quản lý nhịp độ hoạt động của công ty hay chính là nhịp độ công việc của hàng ngàn người", ông cho biết. (Tuy nhiên, Rosenbluth không hề quên lãng vai trò của các cuộc họp nhóm. Ông thường lập ra một nhóm trọng điểm trong hai ngày, bao gồm các nhân viên tiêu biểu cho các cấp trong công ty, để nghị họ vẽ ra những bức tranh miêu tả những cảm tưởng của họ về công ty và thăm dò xem đang có những điều gì khiến họ hài lòng cũng như không hài lòng. Giống như ngài cựu Thị trưởng của thành phố New York, ông Ed Koch, ông cũng thẳng thắn hỏi những người phụ tá "Tôi làm thế có được không?" để có được những phản hồi chính xác).

Martha Ingram của Tập đoàn Công nghiệp Ingram đã rất quan tâm đến những tiếp xúc cá nhân khi bà lên nắm quyền tại tập đoàn phân phối băng hình và sách khổng lồ này sau khi chồng bà đột ngột qua đời. Nhận thấy sức mạnh của sự kết nối cá nhân – đặc biệt vào thời gian chuyển đổi bộ máy lãnh đạo – bà đã lắp đặt một đường dây nóng miễn phí để chuông ở văn phòng bà. Bất kỳ nhân viên nào cảm thấy có rắc rối nào họ không thể vượt qua đều có thể gọi trực tiếp cho giám đốc điều hành. Đường dây nóng không được sử dụng thường xuyên như bạn nghĩ (người ta vẫn thường phải suy đi tính lại trước khi nhấc máy gọi cho một giám đốc điều hành), nhưng sự xuất hiện của đường dây nóng đã tạo nên một động lực nhân văn và có tác động khuyến khích vô cùng mạnh mẽ tới toàn thể đội ngũ công nhân viên.

Những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh cũng hiểu được tầm quan trọng của việc giao tiếp cá nhân. Moses đã có những buổi gặp gỡ thường xuyên với Joshua, người phụ tá trẻ đồng thời là người kế vị ông. Chúa Jesus thì quan tâm chú ý tới từng môn đồ của mình. Giao tiếp trực diện có ý nghĩa đặc biệt quan trọng giữa Hoàng hậu Esther, người đang nắm quyền lực, với anh họ Mordechai của nàng, người có khả năng truyền đạt những thông điệp của và những hành động mà hoàng hậu đưa ra cho người dân Do Thái, những con người đang mong chờ từng lá thư của nàng trong nỗi lo âu, khắc khoải.

Giao tiếp theo nhóm

Những nhà lãnh đạo thông thái sử dụng giao tiếp theo nhóm để thúc đẩy uy lực của giao tiếp cá nhân. Andy Grove của Hãng Intel đã tổ chức sáu "diễn đàn mở" mỗi năm với các nhóm nhân viên. Như nhiều giám đốc điều hành khác, Grove cũng dành nhiều thời gian để giao tiếp với những mối quan hệ trong ngành thời nay cũng chẳng kém gì những cuộc họp của nhà vua cùng các giáo sĩ cấp cao thời Kinh Thánh.

Nhưng cũng giống như khi David họp mặt với "các dũng sỹ" của ông, Grove luôn mong có cơ hội được cùng trò chuyện cùng và tập hợp cùng đội ngũ của mình. "Tôi thấy những buổi nói chuyện cởi mở thật vô cùng thú vị, với rất nhiều câu hỏi đa dạng và sắc bén, hơn hẳn những cuộc họp cùng các nhà phân tích chứng khoán". Grove nói. Và bằng cách tập trung vào giao tiếp hai chiều một cách đúng nghĩa với cấp dưới, cái mà Grove đạt được không chỉ là sự khuyến khích. Ông đã dành được lòng trung thành và dòng ý tưởng ngày càng lớn được hình thành trong một môi trường không thù địch.

Lands' End, Công ty y phục và nữ trang trực tuyến đặt tại Wisconsin, còn được biết đến với hiệu quả của giao tiếp theo nhóm. Những quản lý cấp cao nhất của công ty thường xuyên gặp gỡ bảy nhân viên dưới quyền (như thợ đóng gói, thợ may chi tiết, thợ may ghép, nhân viên bộ phận bán hàng và dịch vụ) dưới hình thức một "bữa trưa trong ngày làm việc". Vì những người này trực tiếp gần gũi với công việc, họ thường đưa ra những sáng kiến hay nhất để cải thiện sản xuất. Không còn nghi ngờ gì nữa, lòng trung thành của nhân viên, hiệu suất công việc và khả năng duy trì ổn định đều được tăng cường nhờ hình thức giao tiếp phổ biến này.

Một nhóm khác gợi nhớ đến "những dũng sĩ" của David là OpenAir.com, một doanh nghiệp cung ứng phần mềm có trụ sở tại Boston. Vào lúc 9h30 mỗi sáng, họ tổ chức một buổi "hội ý", bên bộ phận tản nhiệt. Giám đốc điều hành Bill O'Farrell cho biết: "Chúng tôi đứng lên ("những dũng sĩ của David" chưa chắc đã có thời giờ ngồi giữa không khí nóng bỏng của trận chiến), đứng lên thật nhanh, và đó không phải là những thao tác quan liêu... Hành động đó một lần nữa là để nhấn mạnh rằng công ty của chúng tôi được xây dựng trên cơ sở hợp tác". Trong cuộc họp này không hề có một chiếc ghế nào (một cách gợi nhớ âm thầm nhưng rõ ràng rằng đây là một công ty và một cuộc gặp để định hướng hành động), và tất cả mọi người được mong đợi là sẽ đưa ra những đóng góp.

Joshua là một nhà lãnh đạo hiểu được sức mạnh của việc giao tiếp theo nhóm và tác dụng của nó trong việc duy trì tín nhiệm và mục tiêu. Từ khi kế vị Moses, nhà lãnh đạo quyền năng nhất của người Do Thái tính tới thời điểm lúc bấy giờ, điều quan trọng là ông truyền đạt những thông điệp nhất quán và còn cầu viện tới uy quyền của người lãnh đạo tiền nhiệm. Ông đã làm việc này bằng sự kết hợp tài tình giữa những phương pháp ngôn từ và phi ngôn từ.

Đầu tiên, Joshua nhanh chóng tiến hành "bước chuẩn bị" bằng việc cho xây dựng một đền thờ trên đỉnh núi một cách chính xác theo mệnh lệnh của Moses. Ông cũng nhắc lại một cách chính xác thông điệp của Moses, điều này nhắc nhở cho các môn đồ của ông thêm nhớ rằng ông là người được Moses trực tiếp trao cho quyền lực, và ông đã sắp đặt mọi người đúng theo mệnh lệnh của Moses. "Ở đó, trước sự hiện diện của những người Do Thái, Joshua đã chép lại những luật lệ của Moses trên những hòn đá... Tất cả người dân Do Thái... đều đang đứng ở hai bên mạn thuyền... như yêu cầu trước đây của Moses, bầy tôi trung thành của chúa tể... Sau đó, Joshua đọc hết các điều luật – cả những lời cầu phúc cũng như những lời nguyền – một cách chính xác từng từ như trong cuốn sách Luật. Joshua không hề bỏ sót bất cứ từ ngữ nào trong mệnh lệnh Moses ban ra". (Josh. 8:32-35)

Một chuyên gia giao tiếp khác thời Kinh Thánh là Ezra. Ezra hiểu được sức mạnh của việc giao tiếp bằng ngôn từ, khuyến khích kịch câm và mô phỏng, đặc biệt khi những hình thức này được tăng cường bởi sức mạnh của giao tiếp nhóm.

Linh mục Ezra đưa Luật pháp ra trước hội đồng... Ông đọc to từ lúc rạng sáng cho đến trưa... Và tất cả mọi người lắng nghe một cách chăm chú... Ezra... đứng trên một lễ đài cao bằng gỗ được dựng riêng cho dịp này... Ezra mở cuốn sách. Tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy ông vì ông đứng cao hơn họ, và khi ông mở sách, tất cả đều đứng dậy. (Neh. 8:2-8:5)

Có giám đốc điều hành hay nhà cầm quyền nào không thấy ghen tỵ với khả năng giao tiếp mà Ezra có được? Hơn nữa, sự kiện này không chỉ xảy ra một lần, đó là một chiến dịch diễn ra liên tục. "Ngày qua ngày, từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc, Ezra đều đọc cuốn sách". (Neh. 8:18)

Một nhà lãnh đạo nữa thời nay đánh giá đúng tính tiêu cực và tính tích cực của kỹ năng giao tiếp là Eric Schmidt, Giám đốc điều hành của Novell, người nhận thấy rằng công ty mà mình đã tiếp

quản thường xuyên thể hiện những khuôn mẫu giao tiếp khác thường. Ông nhận thấy rằng trong một nền văn hóa chứa đựng sự sợ hãi, con người thường kìm nén cảm xúc. Họ không than phiền với ông chủ của họ vì sợ bị kỉ luật hoặc bị sa thải, nhưng họ sẽ than phiền ầm ĩ với đồng nghiệp và kết quả là xuất hiện một nền văn hóa "tràn lan những lời giễu cợt và than vãn".

Schmidt viết về "Novell tán thành", là nơi mà mọi người có mặt trong buổi họp sẽ công khai tán thành một vấn đề được đưa ra. Nhưng ngay khi cuộc họp giải tán, người sẽ nói với người mà họ cảm thấy thích hợp: "Đó là điều ngu ngốc nhất tôi từng được nghe". Schmidt nhận ra sự nguy hiểm của hình thức giao tiếp này, nên ông chủ động tiến hành đảo ngược nó. Ông đã thiết lập ra một hệ thống cảnh báo sớm. "Tôi đã yêu cầu trợ lý của tôi hàng ngày ngồi nói chuyện với những người báo cáo cho họ và thẳng thắn hỏi thăm sức khoẻ của họ ra sao và họ có cảm thấy vui vẻ không... Hầu hết người ta sẽ thành thực với bạn nếu bạn cho họ cơ hội".

Thật trớ trêu với một nhà quản trị cấp cao của một hãng công nghệ cao, Schmidt cũng lại là một người nhiệt liệt ủng hộ phương thức giao tiếp trực diện: "Các chính khách sử dụng cách bắt tay, và các nhà lãnh đạo đầu ngành cũng vậy... Từ khi tới đây, tôi đã mất rất nhiều thời gian trên máy bay riêng của công ty. Tôi vẫn thường đặt chân tới năm thành phố một ngày. Cách sống này thật mệt mỏi nhưng thực sự cần thiết".

Một nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh cũng đã đi lại rất nhiều, một lối sống mệt mỏi nhưng thực sự cần thiết nhằm mục đích giao tiếp chính là Thánh Paul. Ông có một thông điệp cần truyền bá và không gì có thể ngăn ông làm việc đó! Cho dù đó là biển động hay đám đông thù nghịch. Paul đã đi qua Trung Đông, La Mã và Hy Lạp rất nhiều lần khi ông dựng lên những nhà thờ và truyền bá thông điệp của Chúa Jesus. Paul đã thật sáng suốt khi bổ sung vào những chuyến đi này những bức thư gửi về để hướng dẫn các đồng môn và các môn đồ khi ông vắng mặt. Ông cũng sử dụng những phụ tá đáng tin cậy để giúp mình truyền tin. Trong một bức thư từ La Mã gửi cho các môn đồ ở Colosse, ông viết: "Tychicus sẽ cho các bạn biết những tin tức về tôi. Đây là một người anh em tốt... Tôi đang cử anh ấy đến với các bạn... để các bạn có thể biết về tình hình của chúng tôi và anh ấy có thể động viên tinh thần của các bạn". (Col. 4:7-8)

Giám đốc điều hành của Nestle, Peter Brabeck-Letmathe là người gợi cho chúng ta nhớ đến những chuyến du hành của Paul. Mặc dù rõ ràng ông cũng có một vài phụ tá (như Tychicus), để cử đi,

nhưng ông vẫn thường tới thăm gần 4.000 công nhân mỗi năm. “ Tôi luôn đi thực tế... Chẳng mấy khi tôi có mặt ở Vevey (tổng công ty) – có lẽ mỗi tháng chỉ một tuần. Còn nếu không thì tôi đi xem xét các cơ sở thiết bị và tập hợp các quản lý tại các chi nhánh lại. Chúng tôi chỉ nói chuyện và nói chuyện, tôi giải thích cho họ những gì chúng tôi đang thực hiện và họ chất vấn tôi”.

Trong những ngày đầu làm việc, Sam Walton của tập đoàn bán lẻ khổng lồ Wal Mart đã dành buổi sáng thứ Bảy để họp mặt với những thành viên chủ chốt trong ban quản trị. Kiểu giao tiếp tập trung này ngày càng cần thiết khi công ty tiếp tục phát triển (như những người con của Do Thái đã phát triển từ một nhóm nhỏ thành một dân tộc bao gồm 12 bộ tộc lớn).

“Cuộc họp sáng thứ bảy là nơi chúng tôi thảo luận và tranh cãi rất nhiều về phương châm cũng như chiến lược kinh doanh của chúng tôi”, Walton đã viết như vậy trong cuốn tự truyện của ông, cuốn Made in America. Như Joshua và Ezra với những bài thuyết trình tỷ mỉ trau chuốt, Walton cũng là một chuyên gia làm cho cuộc trò chuyện trở nên ấn tượng hơn. Những buổi họp sáng thứ bảy không chỉ là một cuộc tranh luận thẳng thắn về kinh doanh. Giống như người Hebrews cổ đại và người Nhật ngày nay, Walton thường khuyến khích các quản lý hát trong các cuộc họp. Ông cũng mời tới cuộc họp một quản lý của công ty khác, một vận động viên, hay thậm chí người làm trò tiêu khiển hoặc một diễn viên hài. Ông lập luận rằng thông tin càng được truyền đạt theo nhiều hình thức thì càng có sức thuyết phục.

Truyền đạt thông tin

Hiểu được tầm quan trọng của giao tiếp là một chuyện, còn để truyền đạt thông tin một cách hiệu quả lại là chuyện khác. Thông điệp phải được truyền đạt bằng ngôn ngữ mà người nghe có thể hiểu được. Phải làm cho người nghe tin rằng họ có thể đạt được mọi mục tiêu mà chúng ta đang truyền đạt cho họ. Thông điệp cần được lặp lại, nhưng không phải lúc nào cũng cần chính xác từng từ ngữ và không cần thường xuyên đến mức chẳng những không mang tính thúc đẩy mà nó còn trở nên nhàm chán. Và thông thường, những thông điệp có sức thuyết phục nhất được truyền đạt gián tiếp, qua việc sử dụng những biểu tượng, kí hiệu và những câu chuyện.

Nhưng dù có khôn khéo và cẩn thận đến đâu đi nữa thì thông điệp sẽ thiếu sự tin tưởng nếu nguồn gốc không đáng tin cậy. Đây là sự thật vào thời của Pharaoh và vẫn chính xác khi ứng dụng trong

kinh doanh, chính trị hay công việc hành chính ngày nay.

Giao tiếp công khai

Gần đây, người ta nói rất nhiều về "quản lý thẳng thắn và công khai", "công khai triệt để", và những thuật ngữ khác chỉ sự chia sẻ thông tin trọn vẹn suốt các cấp bậc nhân viên (ngày nay thường được nhắc đến như những cộng sự hay những phụ tá). Trong thực tế, sự cởi mở này được tiến hành ở những mức độ khác nhau tuỳ thuộc vào văn hóa của từng ngành và của từng tổ chức.

Nhưng có những công ty nơi mà sự tận tâm giải phóng những dòng chảy thông tin giữa những công nhân và nhà quản lý là thói quen hơn là ngoại lệ. Dù có chủ tâm hay không, những công ty này tiếp tục thừa hưởng từ những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh như Luke, người đã viết lời đề từ cho "Cuốn sách của Luke" rằng "vì bản thân ta đã cẩn thận khám phá mọi thứ ngay từ đầu, có vẻ như viết lại những mô tả một cách gọn gàng cho các ngươi kể cũng tốt hơn... để các ngươi có thể hiểu rõ mọi điều các ngươi đã được dạy bảo". (Luke 1:3-4) Hay diễn giải bằng ngôn ngữ ngày nay, "Đây là sự thật, toàn bộ sự thật, mà tôi nói với các bạn vì tôi tin các bạn sẽ sử dụng nó một cách sáng suốt".

Hewitt Associates là một công ty cố vấn luật thường xuyên được liệt kê trong danh sách như một trong những công ty tốt nhất tại Mỹ. Một trong những lý do là sự cởi mở trong truyền đạt thông tin chính là mấu chốt trong văn hóa của doanh nghiệp họ. Một nhân viên cho biết: "Vì công ty cho tất cả mọi người được biết những gì đang diễn ra và sẽ trả lời mọi câu hỏi một cách thẳng thắn và trung thực, theo đúng nghĩa đen... mọi người không phải mất quá nhiều thời gian để điều chỉnh những tin đồn, đơn giản họ chỉ cần đặt câu hỏi". Một mô hình đơn giản, nhưng hiếm khi được thực hiện.

Jack Stack của Hãng Springfield Re, một chi nhánh của International Harvester, thực ra đã "viết một cuốn sách" về quản lý công khai và thẳng thắn. Ông đã khởi đầu như vậy bởi ông thực sự cảm thấy rằng không còn sự lựa chọn nào khác. Công ty đang trong tình trạng khủng hoảng tài chính, chi phí vận hành eo hẹp và về cơ bản đã bị công ty mẹ "buông lỏng" quản lý. Stack không thể trông đợi "tập đoàn" giúp đưa Springfield ra khỏi khó khăn. Thay vì thế, ông quyết định tin tưởng vào các nhân viên của mình với những thông tin chủ đạo về tài chính và những chỉ dẫn hành động, những gì mà trước đây họ chưa từng được biết tới và cũng có rất nhiều người ngoài cuộc nghi ngờ rằng họ chưa chắc đã hiểu

được những thông tin này, chứ chưa nói gì đến việc đưa ra ý kiến.

"Có quá nhiều điều còn mơ hồ khiến cho những nhà quản lý không thể cho nhân viên biết sự thực", Stack nhận xét. Tại các khu vực làm việc khắp nhà máy, những tấm bảng dính đầy dầu mỡ viết các điểm số và những thành tích liên tiếp của các hoạt động thực tế. Đó là một chiến lược truyền thông toàn sự thực, rất dễ đem lại kết quả ngược với mong đợi vì sự thiếu tận tâm từ một lực lượng có đủ mọi lý do để chán nản.

Kết quả? Springfield Re không chỉ đạt và vượt hầu hết các mục tiêu sản xuất mà còn trở thành một hình mẫu trong việc làm sao để truyền đạt thông tin một cách thẳng thắn và kêu gọi được công nhân cùng thực hiện kế hoạch sản xuất cho các công ty khác noi theo. Thậm chí Springfield Re còn phát triển thêm một nguồn thu nhập nữa: Họ thu phí từ những khách tham quan từ công ty khác tới muốn "mượn" và học từ những phương thức giao tiếp cũng như sản xuất của họ!

Một công ty khác coi trọng dòng thông tin tự do và thường nhật chính là AES. Dennis Bakke, ngài Chủ tịch của công ty phát biểu: "Ở AES hầu như không có bí mật gì giữa chúng tôi... Ngoài mức lương, tất cả tình hình tài chính và thông tin thị trường đều được lưu truyền rộng rãi... Một số người lo ngại về việc thông tin của chúng tôi được công khai đến mức độ như thế nào, họ lo rằng thông tin sẽ bị rò rỉ cho các đối thủ cạnh tranh. Nhưng chúng tôi nghĩ rằng cũng đáng để mạo hiểm như vậy vì nếu không mạo hiểm thì làm sao chúng ta trở thành các doanh nhân như bây giờ?"

Mục tiêu của thông điệp

Một bí quyết để truyền đạt hiệu quả nữa là nhằm thẳng vào những mong muốn và nhu cầu của người nghe, nói thứ ngôn ngữ mà họ hiểu và đồng cảm cả về mặt cảm xúc lẫn mặt hiểu biết.

Thông thường, để đạt được mục tiêu đòi hỏi chúng ta phải sử dụng đến phép ẩn dụ, phép liên tưởng và những câu chuyện tưởng tượng, không có thực, vì truyền đạt trực tiếp (bằng các sự kiện, những con số) không phải lúc nào cũng là cách truyền cảm nhất để cho người nghe thấy được tính cấp bách hay tính khả thi của một thông điệp hay phương hướng hành động.

Ví dụ như Chúa Jesus hiểu rằng những thính giả của mình đã quá quen thuộc với phép liên tưởng về người chăn cừu cùng những

con cừu tượng trưng cho một nhà lãnh đạo và những người đi theo ông ta. Trong John 10, Người ra sức cố gắng để cải tạo mọi người theo khuôn khổ này, giúp cho những thông điệp của người khả thi hơn với những người sắp cải đạo và mơ hồ hơn đối với những kẻ thù của người so với cách thức truyền đạt trực tiếp:

Ta là một người chăn cừu tốt. Một người chăn cừu tốt hy sinh cuộc đời mình cho đàn cừu... Ta có những con cừu khác không ở trong khu chăn cừu này. Ta cũng phải đưa chúng vào trong. Chúng cũng sẽ lắng nghe giọng nói của ta, và sẽ trở thành một đàn cừu và một người chăn cừu. Đây là mệnh lệnh ta nhận được từ đức cha của ta.

Cách nói này dễ chấp nhận hơn nhiều so với những lời nói trực tiếp rằng Người định dẫn dắt người Do Thái ra khỏi đạo Do Thái truyền thống, sẽ tuyển thêm những môn đồ từ những người vô đạo, sẽ chết trên con đường theo đuổi nỗ lực đó, và rằng Người là con trai của Chúa.

Có vẻ như không thật hợp lý cho lắm khi người lãnh đạo của một công ty mỹ phẩm dành cho phụ nữ lại dựa vào những câu chuyện ngụ ngôn trong Kinh Thánh để truyền đạt nhiệm vụ cho đội ngũ nữ nhân viên bán hàng, nhưng Mary Kay Ash không phải là một nhà lãnh đạo tầm thường, cũng chẳng phải là một người phát ngôn như những người khác. Phát biểu tại một buổi hội nghị bán hàng, bà đã khích động đội ngũ bán hàng bằng cách chỉ ra rằng người La Mã cổ đại đã chinh phục được cả thế giới nhưng không tài nào chinh phục hoàn toàn "những môn đồ của người thầy vĩ đại xuất thân từ Bethlehem". Tại sao vậy? Vì hàng tuần các môn đồ của Jesus gặp gỡ và chia sẻ với nhau những khó khăn họ gặp phải.

"Chuyện này có làm cho các bạn nhớ tới điều gì không?" Ash hỏi. "Cái cách mà chúng ta đứng bên nhau cùng chia sẻ với nhau những hiểu biết và những khó khăn trong các buổi gặp mặt hàng tuần?" Với một sự so sánh đơn giản nhưng gây xúc động, Ash kích thích các nhân viên của mình học theo sự quả cảm của những anh hùng trong Kinh Thánh, so sánh họ với những người đã vượt qua những thử thách lớn lao để đạt được thành công, và khuyến khích họ hoàn thành nhiệm vụ.

So sánh hình thức truyền đạt này với việc sử dụng thư thông báo ngắn hay thư điện tử mà các lãnh đạo của những công ty thiếu tính sáng tạo (xin lỗi nếu công ty các bạn áp dụng hình thức truyền đạt tương tự như vậy) vẫn sử dụng:

• Những cuộc họp hàng tuần mang tính chất bắt buộc đối với mọi nhân viên.

• Đề nghị mang tất cả báo cáo bán hàng và bảng tính theo.

• Nội dung chương trình họp được gửi kèm; đề nghị nộp những ý kiến thảo luận của bạn trước ngày họp ít nhất ba ngày.

• Nếu không tham dự được buổi họp phải báo cáo trước với giám sát của mình.

Robert Marcell, trưởng phòng thiết kế xe con của Hãng Chrysler hồi đầu những năm 1990, đã phải đối mặt với một rắc rối nghiêm trọng trong vấn đề truyền đạt và tinh thần. Ông nhận thấy rằng cho dù người Nhật đang tăng cường thống trị thị trường xe con, Chrysler vẫn có khả năng sản xuất và tiêu thụ xe con trong nước. Vấn đề ông gặp phải ở đây là gì? Rất nhiều người trong Hãng Chrysler, trong đó có cả đội ngũ nhân viên của chính ông, tỏ ra nghi ngờ khả năng Chrysler có thể làm được việc đó một mình và đều muốn hợp tác với một hãng sản xuất nước ngoài.

Marcell đã có thể làm một bảng thống kê hay đưa ra một bản báo cáo khách quan về xu hướng của thị trường xe con nội địa hoặc quốc tế. Nhưng thay vào đó, ông đã quyết định truyền đạt ý tưởng của mình theo một cách táo bạo và ấn tượng hơn. Để đánh vào "chỗ dựa" của người khác về mặt tình cảm lẫn phương diện địa lý), ông chuẩn bị một bài thuyết trình kéo dài 15 phút, với những hình ảnh về quê nhà của ông, một thành phố mỏ Michigan bị tàn phá bởi những đối thủ cạnh tranh từ các công ty nước ngoài.

Sau mỗi hình ảnh của những ngôi trường bị bít kín, tàn tích của những xưởng sắt trong thành phố và những nhà thờ đã bị đóng cửa, Marcell đã nghiêm nghị thông báo thật đơn giản: "Chúng tôi không thể cạnh tranh nổi". Sau đó ông nhận xét rằng điều tương tự sẽ xảy ra với Detroit nếu không có ít nhất một công ty ôtô sẵn sàng tái gia nhập thị trường ôtô con. Rồi ông thách thức cả nhóm phát triển một loại ôtô con của Mỹ và đến gặp trực tiếp Giám đốc điều hành Lee Iacocca để đưa ra một đề nghị cũng xúc động không kém: "Nếu chúng ta dám khác biệt, chúng ta có thể trở thành lý do để ngành công nghiệp ô tô của Mỹ tồn tại được. Chúng ta có thể trở thành lý do để con cháu chúng ta không phải làm việc trong các dây chuyền sản xuất thức ăn nhanh".

Iacocca cũng đã đáp lại lời đề nghị sôi nổi của Marcell bằng tâm huyết không kém (tất nhiên, được dự phòng bởi những bản thống

kê). Ông đã đồng ý cho bắt đầu thiết kế và chế tạo chiếc Dodge Neon.

Hàng thế kỷ trước, Paul là một chuyên gia trong việc đáp ứng những nhu cầu của thính giả, ông buộc phải trở thành một người như vậy, vì ông thường phải chạy trốn khỏi một thành phố hay liều lĩnh tự bảo vệ mình khỏi án tử hình tại các phiên tòa. Trong Acts 22, ông nhận thấy mình bị bắt giữ và bị vây quanh bởi một đám đông giận dữ ở Jerusalem đòi lính giết mình vì ông đang thách thức tôn giáo chính thống vốn đang thịnh hành trong thành phố.

Một người kém cỏi hơn có thể không nói nên lời, nhưng Paul đã nhanh chóng đánh giá được những thính giả của mình. Trước tiên, ông nói với họ bằng chính thứ tiếng của họ, tiếng Xy-ri, và khẩn nài họ: "Hỡi những người anh em và những người cha, hãy nghe lời biện bạch của ta". Khi nghe ông nói chuyện với mình bằng tiếng Xy-ri, họ trở nên rất yên lặng. Sau đó Paul đã chứng tỏ được những phẩm chất là một người của công chúng, một người Do Thái, mặc dù ông là một người đã có trải qua một tôn giáo rất lạ lùng và thú vị. Ông đã thách thức viên tướng chỉ huy đánh ông, vì ông (Paul) là một người dân La Mã. Thật thú vị, người chỉ huy trở nên bối rối, không biết phải làm thế nào.

Paul đã được trả tự do. Khi trình bày trước toà án Do Thái tối cao, ông đã tuân theo những quy tắc trình bày chính: áp dụng giao tiếp bằng mắt. "Paul nhìn thẳng vào quan toà Do Thái và nói: "Hỡi những người anh em, tôi đã hoàn thành nhiệm vụ Chúa giao với tất cả tâm huyết cho đến hôm nay". (Tony Burns, Giám đốc điều hành của Ryder Systems, nói: "Nhìn thẳng vào mắt ai đó. Qua ánh mắt hoặc qua sự biến chuyển giọng nói của người đó, bạn có thể biết rắc rối, điều băn khoăn, hay câu trả lời thực sự là gì").

Và bởi vì Paul hiểu các thính giả của mình, ông cũng biết cách chia rẽ họ. "Những người anh em, tôi là một người Fa-ri, con trai của một người Fa-ri. Tôi bị xét xử bởi hy vọng phục sinh cho những người đã chết". Các tín đồ Do Thái không tin vào sự phục sinh, linh hồn, hay thần tiên, nhưng người Fa-ri thì có. Paul đã gây ra sự tranh cãi giữa hai bên toà án khiến vụ việc của ông được chuyển đến toà án ở La Mã, nơi đây ông đã phải trải qua hàng loạt các phiên toà, lần nào ông cũng hùng hồn tự bào chữa thành công cho mình. Sử dụng kỹ năng giao tiếp tuyệt vời của mình ở mỗi phiên toà, thậm chí ông còn cố gắng thuyết phục những người giam giữ mình cải đạo theo Cơ Đốc giáo! Bất cứ nơi nào Paul tới, ông đều không hề do dự truyền đạt thông điệp của mình.

Kinh Thánh và những vị anh hùng trích dẫn những từ ngữ từ Kinh Thánh được nhắc đi nhắc lại một cách lẫy lừng. Lặp lại một cách chân thật thì nhàm chán, không gây được ấn tượng và không hiệu quả. Những ý kiến được nhắc lại theo nhiều cách và bằng nhiều từ ngữ khác nhau, vào đúng thời điểm, tạo nên hiệu quả truyền đạt. Điều này đặc biệt càng chính xác hơn nếu những ý tưởng đó còn mới mẻ hoặc là biểu tượng của một khuôn mẫu mới mà thính giả thấy khó hiểu hay thể hiện những thay đổi căn bản.

Paul, người thực sự đại diện cho một mô hình mới và "xa lạ" (đạo Cơ Đốc), tham dự giáo đường Do Thái ở Thessalonica không chỉ trong một "buổi thuyết giáo" ngắn ngủi mà trong ba lễ Sabbath liên tiếp. Mặc dù ông đã thuyết phục được một số người cải đạo, nhưng còn rất nhiều người đã từng nghe ông nói vẫn trung thành với tôn giáo cũ của họ. Ông đã phải nhắc lại thông điệp của mình rất nhiều lần theo nhiều cách khác nhau trước khi thu thập được một số đông người cải đạo.

Những nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp thời nay, đặc biệt là những người cũng đưa ra giới thiệu hay giảng giải những mô hình mới, cũng cần sử dụng kỹ năng lặp lại. Trong cuốn Công ty tốc độ, Tom Peters có nhận xét rằng:

Cương vị lãnh đạo cần một nguồn cung cấp năng lượng vô tận cho những việc liên quan đến lời nói: làm việc qua điện thoại, luôn tập trung vào thông điệp của bạn, lặp lại "câu thần chú" cho đến khi nào bạn không thể chịu đựng thêm giọng nói của mình được nữa – và rồi lặp lại thông điệp đó thêm vài lần nữa, vì chỉ khi bạn cảm thấy nhàm chán phát điên lên với cái thông điệp đó, có thể nó mới bắt đầu thấm sâu vào tổ chức của bạn.

Chúng ta không biết có khi nào những nhà lãnh đạo như Jan Carlzon của Hãng hàng không Scandinavian Airlines và Percy Barnevik của Hãng Asa Boveri Brown cảm thấy nhàm chán với những thông điệp của họ. Chúng ta biết chắc rằng họ đã lặp lại những thông điệp đó rất nhiều lần ở rất nhiều diễn đàn, nếu họ không cảm thấy nhàm chán thì đó là bằng chứng cho thấy sức mạnh từ sự cống hiến và tầm nhìn của họ.

Mặc dù Kinh Thánh được nhắc lại rất nhiều lần và những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh phải tự nhắc lại thường xuyên, nhưng rất khó và hầu như không thể tìm thấy từ "nhàm chán" hay "sự buồn chán" trong mục lục của tất cả các cuốn Kinh Thánh. Lời

giáo huấn của Paul dành cho người phụ tá trẻ tuổi Timothy cho thấy lòng kiên trì mà không hề có biểu hiện của sự chán nản: "Ta trao cho ngươi trách nhiệm này: Thuyết giáo; được chuẩn bị trong cả năm; chính xác, quở trách và khuyến khích – với lòng kiên trì nhẫn nại và chỉ dẫn tỷ mỉ". (2 Tim.4:2-3)

Những nhà lãnh đạo có năng lực, trong Kinh Thánh hay ở thời nay, nhận thấy phép lặp chính là một công cụ truyền thông không thể thiếu, và thậm chí còn có thể đi đến kết luận rằng phép lặp là một phần cảm hứng của họ, vì nó thôi thúc sự phát triển hướng đến thành công. Và sự cường điệu, miễn là không quá đáng, thường có tác dụng tích cực nếu sử dùng kèm phép lặp. Jack Welch của General Electric đã nhận xét:

Trên cương vị lãnh đạo, bạn cần phải cường điệu hóa mọi lời nói của mình. Bạn phải lặp lại những lời nói đó hàng ngàn lần và thổi phồng lên. Vì thế tôi sẽ nói những điều như, "Nếu không trở thành một Green Belt trong Sáu Sigma thì đừng có mong được thăng tiến". Mỗi bài phát biểu như vậy cần lay chuyển được cả một tổ chức lớn. Và sau đó bạn phải hỗ trợ cho những phát biểu của mình bằng cách lay chuyển mọi người trong tổ chức để họ biết là bạn nghiêm túc.

Kỹ năng lắng nghe

Những môn đồ có thực sự lắng nghe và đáp lại những lời hô hào của các nhà lãnh đạo hay không, ngay cả khi những điều đó dường như phi hiện thực, nhàm chán và/hoặc cứ lặp đi lặp lại? Câu trả lời cho thắc mắc này phần nào phụ thuộc vào câu trả lời cho một câu hỏi khác: Nhà lãnh đạo có giỏi lắng nghe những người đi theo mình hay không? Có phải người lãnh đạo chỉ muốn nghe những tin tốt, gạt đi hay phớt lờ những người nỗ lực đưa ra các chiến lược trên đường đi (hay những con bọ cạp trên sa mạc)? Hay nhà lãnh đạo thực sự lắng nghe những lời phê bình và những đường lối có tính xây dựng nhằm phát triển tiến trình hoạt động? Khi những người đi theo nhìn vào nhà lãnh đạo, họ có thấy trước mặt họ là một đôi tai biết lắng nghe, hay chỉ là một cái miệng rộng chỉ biết nói liên hồi?

Kinh Thánh có rất nhiều nhà lãnh đạo không biết lắng nghe. Vợ Lot đã không lắng nghe lời cảnh báo nhìn lại những thành phố bị cháy ở Sodom và Gomorrah, nên đã bị cuốn bay đi như một cột muối. Pharaoh không nghe lời Moses, ngay cả sau khi đất nước của ông bị mười dịch bệnh nguy hiểm tấn công.

Tuy nhiên, Noah lại là một người thấy và hiểu được giá trị của việc biết lắng nghe. Nhìn thấy tình trạng suy đồi của thế giới xung quanh mình, ông không còn lý do nào để nghi ngờ việc Chúa ("người quản lý tối cao") định phá huỷ thế giới bằng một trận đại hồng thủy để bắt đầu lại từ đầu. Là một người chưa bao giờ đóng thuyền, ông sẵn sàng lắng nghe và tuân theo khi Chúa cho ông biết những kích thước chính xác (dài 450 feet, rộng 75 feet và cao 45 feet). Thậm chí ông còn nghe lời Chúa căn dặn rằng ông có thể đưa toàn bộ gia đình họ hàng lên chiếc thuyền lớn này, cùng với mọi loài vật trên bề mặt trái đất, mỗi loài hai con.

Một ví dụ ngày nay về một người có kỹ năng lắng nghe đặc biệt là J.Kermit Campbell, Giám đốc điều hành của Herman Miller, một công ty chuyên về đồ nội thất với trên 5.000 công nhân. Campbell hứa sẽ gặp riêng từng người trong số họ và lắng nghe những mối quan tâm cá nhân của họ. Ông đã hoàn thành việc này (trong khi vẫn đủ khả năng để điều hành công ty!) bằng cách trực tiếp tới nơi làm việc của từng công nhân, thực hiện những chuyến viếng thăm suốt ngày đêm đối với tất cả các ca làm việc.

Một người giỏi lắng nghe khác nữa là Sam Walton của Tập đoàn Wal-Mart. Ông thiết lập một đường dây nóng qua đó mọi nhân viên có thể gọi tới tổng công ty ở Bentonville, Arkansas, nếu họ không hài lòng với bản kiểm kê đánh giá mà họ nhận được hay với những gì đang diễn ra ở cửa hàng. Walton cũng không phải là người giữ những người quản lý của mình "trong căn lều của họ" ở tổng công ty. Thay vì thế, từ thứ Hai cho tới thứ Năm mỗi tuần, ông đều cử những nhà quản lý hàng đầu của mình đi thực tế, thăm nom từ cửa hàng này đến cửa hàng khác. Nhiệm vụ của những nhà quản lý được trả lương cao này là gì? Lắng nghe ý kiến từ những nhân viên được trả tiền công thấp nhất.

Phó Thống đốc bang Andy Wilson đã rất thích thú với hành trình này vì "tất cả những sáng kiến hay nhất" đều bắt nguồn từ những nhân viên ở tuyến đầu này, khiến cho Wal-Mart luôn linh hoạt và gây được cảm tình với khách hàng. Như Proverbs 18:13 đã viết: "Người trả lời trước khi nghe – là kẻ điên rồ và đáng hổ thẹn". Sam Walton hiểu rằng mọi hoạt động từ phía công ty được đưa ra mà thiếu việc lắng nghe ý kiến từ đội ngũ nhân viên ở các cửa hàng đều đưa đến một phiên bản lặp lại của sự điên rồ và hổ thẹn – dịch vụ kém chất lượng và thu nhập sút giảm.

Richard Teer Link của Harley-Davidson là một nhà lãnh đạo bắt buộc phải lắng nghe. Doanh số bán hàng của loại xe mô tô nổi tiếng này đang giảm sút và ông không hề biết nguyên nhân vì sao.

Phản ứng của ông là lắng nghe ý kiến không chỉ từ các công nhân mà còn cả từ phía (thật đáng tự hào!) khách hàng nữa. Ông lập ra Nhóm Harley (HOGs) và đặt những câu hỏi thăm dò để xác định rõ yêu cầu cơ bản để một người quyết định chọn mua xe mô tô. Bằng việc chăm chú lắng nghe, ông nhận thấy rằng khách hàng không chỉ muốn mua một phương tiện vận chuyển, hay thậm chí một cỗ máy đẹp. Họ tìm mua sự thoải mái, tự do và thoát khỏi stress cùng những lề thói trong cuộc sống thường ngày. Điều này dẫn tới một đường lối marketing hoàn toàn khác. Doanh thu tăng vọt, cùng số lượng thành viên trong HOGs mà Teer Link đã khởi xướng như một ban thăm dò ý kiến khách hàng.

Pitney Bowes tổ chức cuộc họp thường niên của các công chức, nơi những nhà quản lý thực sự lắng nghe mọi điều quan tâm mà mỗi nhân viên đưa ra. Lời phàn nàn của một công nhân rằng có quá nhiều dầu ăn trong món salad cũng dành được sự chú ý (nếu không nhiều thời gian) như những mối quan tâm về điều kiện làm việc, tinh thần của nhân viên và chiến lược toàn cầu.

Dĩ nhiên, khi mọi việc tiến triển tương đối tốt đẹp thì việc lắng nghe có lẽ cũng khá dễ dàng. Một nhà lãnh đạo thực sự phải lắng nghe thật chăm chú và lịch sự khi các nhân viên giận dữ chỉ ra những sai lầm nghiêm trọng của nhà quản lý hay không đồng ý với đường lối cơ bản của công ty. James, môn đồ đồng thời là anh em cùng cha khác mẹ của Jesus, đã đưa ra những phương thức quản lý tuyệt vời khi ông viết: “Mọi người nên nhanh nhẹn khi lắng nghe, chậm rãi khi nói, và thật chậm khi nổi giận”. (James 1:19)

Việc này không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng một số nhà lãnh đạo có khả năng lắng nghe cả những tin tốt lẫn tin xấu mà không cần phải bào chữa về những gì họ đã làm hoặc không có cảm giác bản thân mình bị tấn công. Những người có khả năng như vậy thường có các mối quan hệ tốt đẹp hơn với những người đã phê bình họ và quá trình hoạt động của họ cũng trở nên thuận lợi hơn, vì họ đã phát hiện ra những sai lầm cần sửa chữa.

Andy Grove của Hãng Intel đã nhận thấy rằng có “những điểm chuyển biến chiến lược”, đó là những sự kiện quan trọng đến mức có thể thay đổi toàn bộ chiến lược kinh doanh. Ông dũng cảm tuyên bố: “Vào những thời điểm đó, quan trọng là phải biết lắng nghe những người mang đến những tin xấu và biết rằng những người này thường ở những cấp bậc thấp trong công ty. Nếu bạn không chấp nhận những quan điểm trái ngược của họ và học cách sống với sự sợ hãi mà những quan điểm như vậy có thể mang tới

cho bạn, bạn sẽ không bao giờ học hỏi được từ những người báo điềm gở đầy hữu ích đó".

Gordon Bethune, Giám đốc điều hành của Hãng hàng không Continental, cũng thấy được giá trị của việc lắng nghe những người khác chỉ trích quá trình hoạt động của mình. Thật vậy, ông đã được bầu lên để xử lý những tổn thất mà chế độ cũ của "những người chỉ biết đồng ý" đã gây ra do họ quá trì trệ và thiếu can đảm, không dám thách thức phần đông với những nghiệp vụ quản lý thiếu hiệu quả. Bethune nhấn mạnh:

Hãy chắc chắn rằng bạn chỉ thuê những người sẵn sàng đá tung cánh cửa ra nếu bạn đóng lại khi mất phương hướng. Bạn có thể phớt lờ ý kiến của ai đó nếu bạn không thích, nhưng nếu người đó có cơ sở để bảo vệ ý kiến của mình thì bạn phải có khả năng để trí tuệ lấn át tính tự phụ.

Kinh Thánh nói rằng chúng ta nên cảnh giác với những thông điệp từ mọi nguồn báo trước rằng chúng ta có thể đang đi sai đường. Balaam là một người không biết cách lắng nghe và không biết lắng nghe ai. Balak, Đức Vua của Moab, đã thử thuê hắn để nguyền rủa những người Do Thái. Ban đầu Balaam còn do dự vì kính sợ Chúa, nhưng lòng tham đã chiến thắng và hắn lên đường đến gặp Balak để nguyền rủa chính đất nước của hắn thêm một lần nữa.

Chắc hẳn con lừa của Balaam đã nhìn rõ hơn chủ của nó (dù sao, hắn cũng đã mờ mắt bởi lòng tham), vì nó nhìn thấy thiên thần của Chúa đứng giữa đường để ngăn chặn chuyến đi xấu xa này. Đầu tiên nó quay sang đường khác, rồi ép mình vào tường (nghiến nát chân Balaam) và cuối cùng nằm bẹp xuống không chịu đi. Thậm chí con lừa còn nói chuyện với hắn. Thay vì "lắng nghe" những dấu hiệu cho thấy có điều không thích hợp trong kế hoạch của mình, Balaam lại tức giận đánh con lừa cho đến khi nhìn thấy thiên thần, tay cầm kiếm, đứng trên đường. Thiên thần cho hắn biết rằng nếu con lừa không rẽ sang hướng khác ba lần trong cả hành trình, chắc hẳn Balaam đã bị giết rồi!

Những hoàn cảnh thích hợp để lắng nghe lời của con lừa thường rất hiếm khi xảy ra. Nhưng thông thường, những nhà lãnh đạo phải lắng nghe nhiều quan điểm khác nhau của con người. William Steere, Giám đốc điều hành của Pfizer, cho biết: "Cởi mở trước những thông tin đối lập hay thậm chí cả những thông tin đau lòng giúp bạn khỏi tự mãn và thiển cận... thành công sẽ đến khi bạn có những con người thông minh đề ra những quan điểm

khác biệt... Mục tiêu của chúng tôi là lắng nghe tất cả mọi người và nghiên cứu mọi quan điểm".

Những nhà tiên tri thường được coi là "những người mang tin xấu" vì họ nhanh chóng chỉ ra khi những nhà lãnh đạo hay người dân Do Thái đi chệch khỏi sứ mệnh của họ, trở nên bại hoại hoặc bị đe doạ bởi kẻ thù bên ngoài. Vì thế, họ thường không được các nhà lãnh đạo chấp nhận hoặc bị bắt giữ trong khi những người lãnh đạo đó đáng ra thể tận dụng những lời khuyên và những lời cảnh báo của họ.

Jeremiah đúng là một nhà tiên tri, người đã liều mạng gửi một lời cảnh báo cho Hoàng đế của Judah. Jeremiah đã nhận được một lời tiên đoán về tất cả những tai hoạ sẽ xảy đến với Judah, nên ông đã viết ra những thông tin chỉ dẫn và thấy cuộn giấy được đưa đến Nhà Vua. Phản ứng của Nhà Vua? Mỗi khi người hầu đọc hết ba hay bốn cột của cuộn giấy, "Nhà Vua lại chém chết họ bằng một con dao nhọn và quăng họ vào lò cho đến khi cả cuộn giấy đã bị lửa thiêu... Nhà Vua và tất cả những người có mặt đều đã nghe hết những lời này nhưng không hề tỏ ra sợ hãi, và cũng không hề hoảng loạn". (Jer. 36:23-24)

Đây là một nhà lãnh đạo đã phớt lờ một lời khuyên đầy thiện ý đáng ra đã có thể cứu đất nước và người dân của ông ta khỏi những đau đớn khủng khiếp chỉ cần ông ta biết lắng nghe (chưa nói tới chuyện lời khuyên này hoàn toàn miễn phí). Ngược lại, John Gigerich, điều hành thông tin cấp cao của Union Carbide, thực sự đã tìm kiếm những tin tức bất lợi và không tốt ngay trong tổ chức. Ông biết rằng có những mâu thuẫn nghiêm trọng trong việc sử dụng kỹ thuật và phương hướng chiến lược của công ty và ông suy ra rằng những ung nhọt này chỉ trở nên nghiêm trọng hơn nếu thiếu sự quan tâm chăm sóc. Liều vắcxin của Gigerich? Một liều lớn giao tiếp, đặc biệt là lắng nghe. Ông nêu lên vấn đề, đáp lại sự phản đối mà ông gặp phải và dành nhiều tháng để thảo luận, giải thích và trả lời cho những mối quan tâm của công nhân viên trước khi quyết định và đưa ra những thay đổi thích hợp cho từng bộ phận.

Roya Zamanzadeh là Giám đốc điều hành của Pear Transmedia, một công ty thiết kế và phát triển web chỉ có 13 nhân viên, nhưng họ có cả những khách hàng như Bugle Boy hay Mattel. Khi được hỏi điều gì đã giúp cô "trưởng thành trong công việc", cô không hề đề cập chuyên môn hay nghệ thuật marketing. Thay vì thế, cô tập trung vào kỹ năng lắng nghe của mình. "Tôi đã có nhiều năm kinh nghiệm làm việc trong những công ty kinh doanh truyền

thống và tôi đã học được rằng chúng ta buộc phải đáp ứng những nhu cầu của nhân viên... Một đôi tai giỏi lắng nghe là điều rất quan trọng".

Một nhà lãnh đạo thực thụ phải lắng nghe những mối quan tâm của nhân viên, đặc biệt là khi nhân viên có một quan điểm vững chắc và có cá tính. Khi Elaine Frankowski, một nhà hóa sinh tại Viện Nghiên cứu Cray, một lần bị phê bình bởi Giám đốc điều hành John Rollwagen, cô đã phản ứng lại: "Đừng kêu ca với tôi, đó không phải là lỗi của tôi". Cô rất ngạc nhiên, "hai ngày sau, anh ấy nói chuyện với một nhóm người, và anh ta thực sự lắng nghe những gì tôi nói". Cuộc đấu khẩu thật chẳng dễ chịu gì, nhưng việc giao tiếp rất thẳng thắn và có kết quả đáng mừng. Trong công ty cũ của Frankowski, hầu như chẳng ai trong số những nhà quản lý cấp cao muốn gặp rắc rối khi nói chuyện với cô: "Nếu bạn không phải là quản lý (ở công ty đó), bạn không là gì cả", cô nhận xét.

Giao tiếp – Tài năng bẩm sinh hay quá trình rèn luyện

Người ta vẫn còn tranh cãi về tính bẩm sinh hay "việc học hỏi" trong kỹ năng giao tiếp hiệu quả và bản chất của "tài năng thiên bẩm". Những kỹ năng giao tiếp có thể học và phát triển được không, hay một nhà lãnh đạo phải có tài năng bẩm sinh để có thể giao tiếp hiệu quả và dành được sự ủng hộ nhiệt tình của những người khác?

Để giúp trả lời câu hỏi này, trước hết chúng ta có thể đến với Kinh Thánh và sau đó là hai nhà lãnh đạo ngày nay. Moses là một nhà lãnh đạo cực kỳ hiệu quả, nhưng không phải là một nhà phát ngôn đặc biệt sôi nổi. Khi được đề nghị đọc một bài "thuyết trình" quan trọng nhân danh nhân dân mình cho người Ai Cập, Moses đã phản đối: "Cầu Chúa, con chưa bao giờ có khả năng hùng biện, cả trong quá khứ và từ khi ngài nói chuyện với kẻ bầy tôi trung thành này. Con nói năng rất chậm chạp và không có tài ứng đối". Hầu hết các học giả về Kinh Thánh đều giải thích điều này cho thấy Moses gặp trở ngại khi nói, hoặc trong những nghiên cứu gần đây, là một "sự rối loạn trong giao tiếp", nếu ở thời đại ngày nay ông sẽ phải tìm đến những lớp học đặc biệt.

Lời khuyên của Chúa là Moses nên hợp tác với người anh Aaron, một người nói tốt hơn. Nhưng lại chính Moses, chứ không phải Aaron, là người nói chuyện với Pharaoh và dẫn dắt người của mình thoát khỏi Ai Cập. Điều mà ông thiếu trong khả năng giao tiếp thì Moses đã có được từ sự tin tưởng, lòng dũng cảm và tình thương đối với người dân của mình. Những đặc điểm này được

hiển nhiên truyền bá cho tất cả những ai hướng về phía ông, kể cả môn đồ và kẻ thù của ông.

Một nhà lãnh đạo khác cũng gặp phải khó khăn trong giao tiếp, một tuổi thơ nói lắp, là Jack Welch. Welch thuật lại chuyện mẹ ông đã không chịu thừa nhận tật nói lắp của ông như thế nào. Hai mẹ con lái xe đến ga xe lửa vào mỗi tối để đón cha ông, một viên trưởng tàu. Họ ngồi trong bóng tối và nói chuyện, và dần dần Welch đã khắc phục được tật nói lắp. Ông trở thành một nhà hùng biện xuất sắc, nhất là khi nói chuyện với các nhà quản lý của General Electric tại Trung tâm Phát triển Quản trị nổi tiếng của công ty ở Crotonville, New York.

Mặc dù năng lực thiên bẩm và các khóa học giao tiếp rõ ràng có thể giúp người lãnh đạo truyền đạt thông tin hiệu quả hơn, nhưng đó không phải là yếu tố chủ đạo để dẫn tới thành công trong lãnh vực này. Người ta chủ yếu chỉ hưởng ứng nếu bạn chân thành và thực sự hiểu biết, vốn là những điều không thể dễ dàng tập luyện hay "rập khuôn" được. Herb Kelleher đã phát biểu rằng cách truyền đạt hiệu quả nhất là xuất phát trực tiếp từ trong tâm. Kinh Thánh cũng hoàn toàn đồng tình với ông:

"Ta không cho rằng mình là người có địa vị cao nhất trong các môn đồ cao nhất. Có thể ta không phải là một nhà hùng biện lão luyện, nhưng ta hiểu biết". (Paul, trong đoạn 2 Cor. 11:5-6)

"Đôi môi của người thiện nói những điều đúng đắn". (Prov. 10:32)

NHỮNG BÀI HỌC TỪ KINH THÁNH VỀ KỸ NĂNG GIAO TIẾP

• Để thúc đẩy mọi người đạt được những mục tiêu bạn đề ra, hãy thường xuyên truyền đạt thông điệp của bạn.

• Sử dụng nhiều hình thức để truyền đạt thông tin. Đừng bỏ qua hiệu quả của việc giao tiếp trực tiếp, đó là một phương thức giao tiếp có giá trị truyền thống nhưng thường bị quên lãng cho trở ngại của những thông điệp điện tử vô cảm ngày nay.

• Những nhà lãnh đạo hiệu quả có thể thoải mái truyền đạt thông tin cho từng cá nhân, từng nhóm nhỏ, cũng như các nhóm lớn, tuỳ theo cách thức họ tiếp cận với mỗi loại đối tượng.

• Lặp đi lặp lại là một công cụ quan trọng, nhưng hãy sử dụng những từ ngữ và phương tiện truyền thông khác nhau để thông điệp của bạn không trở nên nhàm chán.

• Chia sẻ thông tin; có thể mọi người cũng sẽ tìm ra thông tin đó, nhưng không phải từ một nguồn mà họ mong chờ như từ bạn.

• Sử dụng ngôn ngữ, hình ảnh và lối ẩn dụ để "đi guốc trong bụng" người nghe.

• Chú ý lắng nghe người khác nói và thể hiện rằng bạn đang lắng nghe họ bằng cách trả lời bằng lời nói hoặc hành động.

• Chấp nhận những tin không hay và cám ơn "những nhà tiên tri" đã đủ can đảm truyền đạt thông tin đó tới bạn.

• Bạn không nhất thiết phải là một nhà hùng biện bẩm sinh. Truyền đạt giao tiếp là những kỹ năng có thể học được.

• Hồi nhỏ Jack Welch từng mắc chứng nói lắp, còn Moses là một người không biết ăn nói.

Chương 6
Kỹ năng quản lý hiệu quả công việc

"Người nào lưu ý đến các nguyên tắc sẽ chỉ ra được đường lối đúng đắn... nhưng kẻ nào bỏ qua lẽ phải sẽ khiến người khác đi theo với con đường huỷ diệt."

-- PROV. 12:1

"Ta không ngần ngại gì khi truyền bá những điều có thể có ích cho các ngươi."

-- ACTS 20:18

Khi sử dụng cụm từ "quản lý hiệu quả công việc" để nói với bất kỳ ai sống trong thời Kinh Thánh (ngay cả khi bạn cố dịch nó sang tiếng Hebrew hay tiếng Xy-ri), bạn cũng sẽ bị cho là sử dụng từ ngữ ngoại lai. Thực ra, bạn cũng có thể bị cho là dùng tiếng ngoại lai nếu nhắc đến cụm từ này trong một công ty của Mỹ cách đây một hoặc hai thập kỷ trước.

Quản lý hiệu quả công việc bao gồm ba bước sau đây: một là, xác định mục tiêu và động cơ (thường được thực hiện "trước nhất", trước bắt đầu nhiều hoạt động khác); hai là, động viên khuyến khích (áp dụng khi công việc đang được tiến hành); và ba là, đánh giá kết quả và khen thưởng (áp dụng sau khi nhiệm vụ đã hoàn thành). Nếu được áp dụng đúng cách thì kỹ năng quản lý hiệu quả công việc sẽ khuyến khích mọi người đạt được kết quả tốt hơn nữa trong những nhiệm vụ hoặc kế hoạch tiếp theo, đồng thời cũng giúp họ phát triển các kỹ năng và cả những khát vọng.

Mặc dù trong Kinh Thánh chúng ta không thấy có thuật ngữ

“quản lý hiệu quả công việc”, nhưng những yếu tố kỹ năng này lại xuất hiện ở phần lớn mỗi chương trong cuốn sách. Việc Adam và Eva bị đuổi ra khỏi một môi trường tuyệt trần nhất trên đời, vườn địa đàng Eden, là hậu quả của việc họ đã bất tuân theo những lời mà đấng tối cao đã chỉ dẫn cho họ. (Giá như trước đó họ có chút ít kinh nghiệm về những nhà tư vấn vốn có lưỡi không xương và về “trái cấm” thì mọi việc có thể đã khác).

Nhưng ngược lại, Noah đã đáp lại sự khích lệ của đấng bề trên của mình một cách tích cực để vươn tới những mục tiêu có vẻ như không bao giờ đạt được. Nhận thấy hậu quả của việc không hoàn thành nhiệm vụ, ông đã toàn tâm toàn ý với kế hoạch của bề trên bằng cả dự định thoát hiểm và con thuyền sẽ đưa ông thoát khỏi cuộc khủng hoảng môi trường (và đạo đức) tồi tệ nhất mà thế giới từng trải qua. Trong khi Adam và Eva tìm cách hủy hoại môi trường sống lý tưởng nhất thế giới thì Noah lại phải xoay xở để sống sót thoát khỏi một môi trường hoàn toàn trái ngược, một môi trường tồi tệ nhất. Và thật mỉa mai, họ có cùng một người bề trên! Ngay cả người lãnh đạo cừ khôi nhất nếu muốn đạt được kết quả tối đa cũng cần có những người giúp việc thông thạo và nhiệt tình tuân lệnh.

Những người Hebrew cổ và những người Thiên Chúa đầu tiên không phải đã có một chuyến đi dạo trong công viên (hay một chuyến “du lịch ngắn ngày” trên sa mạc). Moses đã phải liên tục cổ vũ tinh thần cho mọi người trong suốt 40 năm trên sa mạc, khi mà miền đất hứa dường như vẫn còn rất xa vời như ngày nay sao Diêm Vương cách xa chúng ta vậy. Nhận thấy mục tiêu khá viển vông của việc xây Ngôi Đền đầu tiên, Vua David đã hết sức động viên con trai Solomon. Chúa Jesus hứa với các môn đồ của mình, những người đã từ bỏ kế sinh nhai là nghề đánh cá, rằng Người sẽ giúp họ trở thành các “nhà truyền giáo”, một công việc không có thu nhập tức thời nhưng lại có kết quả về lâu về dài.

Trong Kinh Thánh, mọi hậu quả đều hết sức nặng nề. Hầu như trong mọi trường hợp, những “người thực hiện nhiệm vụ” đều được biết chính xác những kết quả họ sẽ đạt được nếu họ tuân theo hay làm trái “chính sách của hội”. Jacob biết rằng ông phải trốn chạy một cách vất vả nếu cướp quyền thừa kế của người anh khỏe mạnh hơn mình, Esau. Chúa tiên đoán rằng Peter sẽ phản bội mình ba lần; Người cũng thật thông thái khi để cho Peter sống với những hậu quả do mình gây ra thay vì trực tiếp trừng phạt ông ta. Và những hành động tích cực bao giờ cũng mang lại kết quả tốt đẹp, dù đó là những việc như Jacob phải lao động thêm bảy năm nữa để đánh bại thế lực của Rachel hay David tha mạng

cho Saul khi hai người cùng ở trong hang để cuối cùng tự mình ngồi lên ngai vàng.

Để có kỹ năng quản lý hiệu quả công việc tốt cần có sự kiên nhẫn của Job, lòng dũng cảm của David, sự thông thái của Solomon và lòng trắc ẩn của Jesus. Nhưng điều đó không có nghĩa rằng những nhà lãnh đạo "người trần mắt thịt" ngày nay không mong gì đạt được thành công theo cách của các bậc tiền bối trong Kinh Thánh. Nhiều người trong số họ đã và đang làm việc đó.

Xác định động lực và mục tiêu

Bước đầu tiên của kỹ năng quản lý hiệu quả công việc bao gồm việc giúp mọi người xác định được mục tiêu đầy tham vọng song vẫn rất thực tế và việc thúc đẩy họ đạt được những mục tiêu đó. Trong đoạn Thessalonian 1, Paul viết cho những người cải đạo ở Thessalonica rằng, "là môn đồ của Chúa, chúng ta đương nhiên có quyền yêu cầu các ngươi làm những việc chúng ta muốn, nhưng chúng ta sẽ đối xử tốt với các ngươi, như một người mẹ chăm sóc cho những đứa con nhỏ của mình… động viên, khích lệ, vỗ về và thôi thúc các ngươi…" Paul quả là một chuyên gia về khích lệ tinh thần người khác, ông đã biến đổi sự cấp bách và giọng điệu đầy cảm xúc của mình cho thích hợp với thiện ý của "những người phụ tá".

Jack Stack của Springfield Re cũng đã thay đổi để bức thông điệp đầy tính kích thích hòa hợp với thành ý của "nhóm bộ sậu" khi ông tiếp nhận nhà máy Melrose Park tại International Harverest. Ông có 500 công nhân thuộc tổ chức công đoàn, đa số làm việc trong một nền văn hóa doanh nghiệp thiếu chất lượng và thiếu đạo đức. Stack nói với họ, "Nếu các anh phá được thành tích kỷ lục của chính mình, tôi sẽ mời tất cả các anh mỗi người một tách cà phê".

Có vẻ như đây không phải là một động lực thúc đẩy cao (hay một phần thưởng có giá trị cao). Nhưng nên nhớ rằng trình độ sản xuất của họ còn rất kém cỏi nên việc phá kỷ lục làm việc cũng mới chỉ đáng giá một tách cà phê mà thôi. Nếu thưởng cái gì đó hơn thế nữa sẽ thật là thái quá đối với một thành tích còn khiêm tốn.

Đây cũng là một sự khích lệ mang tính tượng trưng. Giống như Paul, Stack đang chăm sóc và nuôi dưỡng "đàn con" của mình. Đó có lẽ là thứ "bổ dưỡng" nhất mà người ta đã từng làm cho họ trong nhiều năm nay. Và Stack đã thành công. Ông "phải" mua cà phê cho tất cả mọi người trong nhà máy khi họ vượt qua được những

thành tích trước đó.

Sang tuần thứ hai, Stack tăng phần thưởng, đề nghị mời công nhân cà phê và bánh mì nếu họ có thể phá vỡ chính thành tích của tuần trước. Ông tăng chỉ tiêu lên một cách từ từ song song với việc tăng dần phần thưởng lên cho họ. Tuần kế tiếp, ông đề nghị cho công nhân một phần thưởng gấp đôi: không chỉ cà phê và bánh mì, mà là bánh pizza và bia. Thêm vào đó, những đồ ăn đó còn được phục vụ ngay tại nhà Stack. Công nhân tiếp tục vượt mức trước đó của họ, và Stack đã phục vụ bánh pizza và bia cho 200 người ngay tại nhà mình. "Đây là lần đầu tiên có một người thuộc cấp lãnh đạo… thực lòng nói với họ rằng họ đang được đánh giá đúng mức", Stack trầm ngâm. Nhưng chỉ tiêu không phải lúc nào cũng được hạ xuống và tăng lên đều đều bằng cách đưa ra động lực như vậy. Khi Charles Heimbold, Giám đốc điều hành của Bristol-Meyers Squibb, lần đầu họp mặt với Ban giám đốc vào năm 1994, công ty vẫn đang làm ăn khá thuận lợi. Trong khi nguy cơ lớn nhất của Stack tại Springfield Re là sự tuyệt vọng, thì nguy cơ Heimbold gặp phải chính là tính tự mãn. "Tôi tập hợp mọi người lại và nói rằng: 'Chúng ta sắp tăng gấp đôi doanh số và doanh thu vào cuối năm 2000'" ông nhớ lại. Tỷ lệ tăng trưởng này cao hơn rất nhiều so với những thành tích trước đây. "Nếu bạn thường xuyên nhắc lại những mong muốn này, bạn có thể khiến mọi người thấm thía và sẵn sàng nhập cuộc. Họ bắt đầu nói: 'Vâng, có lẽ chúng tôi có thể làm điều được đó.' Đó chính là tinh thần mà tôi muốn tạo ra. Tôi muốn nhân viên tin mình".

Cả những người Hebrew và người Thiên Chúa thời trước đều phải đấu tranh với những phe phái đang chiến đấu để tồn tại. Những lợi ích tính được dành cho từng thành viên chẳng đáng là bao. Nhưng cả hai nhóm người này đều tự khích lệ bản thân bằng những mục tiêu lâu dài. Người Hebrew tin vào lời hứa của Đức Chúa rằng một ngày nào đó số dân của họ sẽ nhiều như sao trên trời. Còn các môn đồ lại tin rằng một ngày nào đó "giáo phái" nhỏ bé của họ sẽ có nhiều tín đồ hơn tất cả mọi tôn giáo khác trên thế giới. Việc các nhà lãnh đạo hùng mạnh liên tiếp nhắc nhở về những ước nguyện này chính là nguyên do cho sự thành công lâu dài của họ.

Nhưng ngay trong Kinh Thánh (và tất nhiên là cả các doanh nghiệp Hoa Kỳ), những phần thưởng về mặt thực chất, tinh thần không phải lúc nào cũng đủ để thúc đẩy tiến hành công việc một cách hiệu quả. David là một con người dũng cảm và một nhà lãnh đạo vĩ đại nhưng chính ông cũng bị khích lệ bởi những món quà vật chất và những động lực khác để giết chết Goliath. "Nhà Vua sẽ

ban tặng của cải châu báu cho người nào giết được hắn ta (Goliath). Đức Vua cũng sẽ cho người đó được cưới Công chúa và sẽ miễn thuế cho cả gia đình anh ta trên đất Do Thái". (1 Sam. 17:25)

Những nhà lãnh đạo các tập đoàn hiện nay tuy không đem con gái mình ra làm phần thưởng để khích lệ, cũng không thể miễn thuế cho các nhân viên, nhưng họ cũng phải sử dụng những phần thưởng mang tính tiền tệ. Bernie Ebbers của Công ty MCI World-Com khẳng định rằng mọi người trong công ty đều được quyền mua cổ phần và vì vậy được trả lương như người làm chủ. Việc làm này rất giống với việc David tăng ý thức làm chủ của "những chiến binh hùng mạnh" của mình bằng việc cam kết rằng tất cả mọi người sẽ đều được chia phần chiến lợi phẩm. Ebbers nói: "Bạn không thể đi vào tòa nhà mà không nhìn thấy những biểu đồ thông báo... cho họ thấy rằng những quyền lợi đó đáng giá thế nào".

Charles Heimbold, Giám đốc điều hành của Clairol, cũng đảm bảo rằng mọi thành viên trong công ty đều có quyền mua bán cổ phần. Ông nêu lên lý do rằng nếu như mọi người đều có quyền làm chủ, đều phải có trách nhiệm giải trình và có kiến thức hiểu biết, họ sẽ đóng góp nhiều hơn cho thành công của công ty vì họ có thể nhìn thấy rõ mối liên hệ giữa thành quả công việc của họ và thành công của công ty. Ví dụ như Essences Herbal, một sản phẩm của Hãng Clairol ra đời vào những năm 1970 và cho đến thập niên 1980 thì bị sụt giảm mạnh. Mọi thành viên của Công ty Clairol đều biết họ cần khôi phục lại vị trí của sản phẩm hoặc loại bỏ hẳn sản phẩm này. Nếu rơi vào một công ty có hiệu quả công việc không liên kết chặt chẽ với phần thưởng thì hẳn là sản phẩm này đã bị loại bỏ. Nhưng Clairol đã thấy tiềm năng của sản phẩm, và họ khôi phục lại vị trí của nó trên thị trường tiềm năng. Doanh số tăng vọt, quyền mua cổ phần trong công ty của các nhân viên cũng có giá trị cao hơn hẳn.

Truyền cảm hứng

Tuy nhiên, người ta không chỉ hưởng ứng trước sức nặng của đồng tiền. Việc truyền cảm hứng của người lãnh đạo cũng thường đóng một vai trò to lớn trong việc khuyến khích mọi người đạt hiệu quả làm việc tối ưu. Moses thu hút những người Hê-brơ vượt qua sa mạc bằng ước mơ tìm đến "miền đất của sữa và mật ong". Nehemiah lại thôi thúc mọi người không phải bằng tiền mà bằng một mục đích còn lớn lao hơn tiền bạc – việc phục hồi lại bức tường thành Jerusalem. Còn Jesus lại lôi cuốn những môn đồ đầu

tiên của mình bằng một hình thức mới mẻ đầy sức truyền cảm: "Ta sẽ giúp các con trở thành nhà truyền giáo". Họ được biến đổi một cách thật đơn giản: gia nhập tổ chức của Người, trước khi họ bắt tay vào thực hiện bất kỳ việc gì.

Tại Công ty Novell, Eric Schmidt tổ chức một bữa tối thường niên như một phần không thể thiếu trong chương trình trao tặng phần thưởng của Chủ tịch dành cho những cá nhân tiêu biểu, những tài năng đã có những thành tích lớn. Họ mời cả các cặp vợ chồng tham dự, trao cho họ bằng khen và hơn cả là quyền mua cổ phần. "Đây là những động thái rất giản dị, nhưng những gì họ làm cho mọi người thật kỳ diệu. Với những gì đã được công nhận như vậy, nhân viên khó có thể nghĩ tới việc rời bỏ công ty; và nhờ vậy họ trở nên gắn bó hơn nhiều với công việc của mình". Bằng việc động viên khích lệ và công nhận thành tích của các nhân viên, Schmidt khiến cho mọi người an tâm rằng đây không phải là "bữa tối cuối cùng" của họ tại Công ty Novell. Cũng giống như với các môn đồ của Jesus, việc tụ tập như thế này khiến họ thêm gắn bó và có thêm động lực, đồng thời nhắc cho họ nhớ tới mọi nhiệm vụ thiêng liêng mà họ cũng có phần đóng góp. Và cả những người chưa nhận được phần thưởng cũng được khích lệ theo.

Ray Gilmartin, Giám đốc điều hành của Hãng Merck, rất nhanh chóng nhận ra sự cần thiết của việc động viên tinh thần nếu người lãnh đạo (và công ty) muốn có được thành công. Khi bầu ra Ban lãnh đạo vào năm 1994, Gilmartin đã lựa chọn những người có trình độ ngang nhau. Tất nhiên, họ đều phải có những trình độ thích hợp. Nhưng họ cũng phải là những người "thể hiện được những giá trị cốt lõi của công ty, những người sẽ giúp nâng cao tinh thần của công nhân".

Một phương thức nâng cao tinh thần là đặt những ra mục tiêu lớn. Dave Komansky, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của hãng Merrill Lynch, cho biết: "Bạn phải luôn đòi hỏi ở chính mình và nhân viên nhiều hơn mức mà bạn và họ nghĩ là mình có thể đạt được. Nếu ta yêu cầu ai đó trèo lên một bức tường cao bốn thước, họ sẽ trèo lên và cảm thấy thật tuyệt. Cơ hội ở đây là, nếu lúc đó bạn yêu cầu họ trèo lên một bức tường cao tám thước thì họ cũng sẽ leo lên bức tường ấy, nhưng bạn chưa bao giờ yêu cầu như vậy và họ cũng chưa hề nghĩ tới việc đó".

Joshua có một lợi thế khi tiếp cận với bức tường thành Jericho. Người của ông ta có thể nhìn thấy tận mắt bức tường và biết được độ cao chính xác của nó – không thể cao hơn được nữa. Cách duy nhất để hạ thành là dùng một phương pháp mới – một phương

pháp từ trước tới giờ chưa từng được sử dụng. Thật may mắn, Joshua có động lực vô cùng mạnh mẽ và ông đã truyền bá lòng quyết tâm tới toàn thể đội quân. Chắc hẳn ông đã phải tuyển thêm một đội kèn trumpet thổi cổ vũ!

Việc cổ vũ tinh thần không chỉ cần thiết khi gặp phải những trở ngại lớn phía trước (như những bức tường thành, những vị vua, sa mạc rộng lớn, hay nạn đói). Đôi khi người ta cảm thấy rất bất lực và không còn động lực thúc đẩy do những sai lầm họ mắc phải trong quá khứ. Những nhà lãnh đạo cừ nhất vẫn tận tâm theo đuổi mục tiêu cuối cùng ngay cả khi họ và những người phụ tá mắc phải một số "bước hụt" trong khi tiến tới đích.

Khi Vua David hướng dẫn con trai mình, Solomon, cách xây ngôi đền ở Jelusalem, Ngài khuyến cáo rằng: "đừng để mình bị nhụt chí vì tầm cỡ của sứ mệnh". Solomon biết rằng mình chỉ là một chàng trai trẻ ít kinh nghiệm và có thể sẽ mắc sai lầm khi tiến hành công việc. Những lời khuyên sáng suốt của vua cha hàm chứa sự khích lệ ngầm rằng đừng để bị rối trí bởi những sai lầm.

Khi tiến hành xây dựng ngôi đền với quy mô như vậy, sai lầm là điều không thể tránh khỏi. Xét cho cùng, Solomon có tới 70 nghìn phu khuân vác, 80 nghìn thợ xẻ đá và 3.600 quản đốc. Ngài "cho dát vàng bên ngoài các thanh xà rầm, khung cửa, tường và các cửa của ngôi đền" và bên trong khu vực linh thiêng nhất được thì dát bằng "vàng ròng nguyên chất". Những chiếc đinh vàng nặng tới 50 shekel (đơn vị tiền của Do Thái)… ngài còn cho điêu khắc và dát vàng một đôi thiên sứ. Toàn bộ cánh sải rộng của đôi thiên sứ dài 92 m". Theo bạn thì điều gì sẽ là yếu tố tác động đến công trình này cùng nhóm thợ thực hiện nếu Solomon còn bị ám ảnh bởi những lỗi lầm và "sự lãng phí" thay vì sự thành công của cả sứ mệnh?

Trong những ngày đầu của W.L.Gore và Bạn hữu, khi Gore-Tex vẫn còn nằm trên bàn giấy (và công ty cạn kiệt ngân quỹ cho việc "thử nghiệm"), một nhóm kỹ sư đã tiêu tốn 1.000 đô la cho nguyên liệu. "Chúng tôi chỉ biết đứng đó trong tâm trạng buồn bã", một kỹ sư than thở, "và rồi Bill Gore bước đến hỏi: 'Này anh em, có chuyện gì vậy?' Chúng tôi trả lời: 'Chúng tôi vừa tiêu tốn 1.000 đô la cho đống phế liệu trên sàn nhà này.' Và ông ta nói: 'Ngày mai các bạn hãy thử làm lại việc đó đi. Tôi biết các bạn có thể làm được… Sau đó ông bước đi.'"

Bill Gore đã nhìn thấy trước và biết rằng một ngày nào đó 1.000 đô la sẽ chỉ là một chi phí rất nhỏ so với sự sinh tồn của cả công ty.

Ông cũng hiểu được sức mạnh của động cơ thúc đẩy và việc tước bỏ những động cơ đó. Khi đứng trước đống phế liệu trị giá 1.000 đô la, ông có thể dễ dàng gào lên: "Các anh không biết rằng chúng ta đang làm việc trong tình trạng cạn kiệt nguồn nguyên vật liệu hay sao? Chúng ta sẽ không bao giờ thành công với tiến độ như thế này!" Ông có thể có những phản ứng tiêu cực. Nhưng thay vào đó, giống như Solomon và việc xây dựng ngôi đền, ông quan tâm đến mục tiêu lâu dài, sự phát triển của Gore-Tex và thúc đẩy những tiến bộ thường xuyên để đi đến thành công.

Sự động viên khích lệ

Bước quan trọng thứ hai của việc quản lý hiệu quả công việc là khích lệ động viên. Nhiều kế hoạch vĩ đại đã được khởi động với lòng nhiệt tình và rồi bị "đuối dần" chỉ vì thiếu sự khích lệ thường xuyên. Trong Hebrew 3:13, những người Thiên Chúa giáo đầu tiên được thúc giục phải "động viên lẫn nhau hàng ngày, cho đến khi có ngày hôm nay". Theo quan điểm của Paul thì phải nhắc nhở những môn đồ của mình rằng: "Ta không ngần ngại khi khuyên răn những gì sẽ có lợi cho các ngươi". (Acts 20:18) Nhiệm vụ càng khó khăn bao nhiêu, thì việc thường xuyên động viên khích lệ càng quan trọng bấy nhiêu. Những nhà lãnh đạo thông thái nhất trong Kinh Thánh hiểu rất rõ điều này, và những nhà lãnh đạo hiện đại cũng là chuyên gia trong việc khích lệ động viên người khác, không chỉ trong những buổi họp định kỳ mà cả trong các hoạt động hàng ngày nữa.

Dennis Bakke và Roger Sant của Công ty AES nhận ra rằng họ không thể thực sự tiến hành, hay thậm chí điều hành tất cả các công việc cần thiết cho việc vận hành một công ty năng lượng lớn. Nhiệm vụ chủ yếu của họ ư? Bakke nói: "Chúng tôi là những nhà cổ vũ chủ chốt. Chúng tôi tán dương những con người của AES. Chúng tôi tham dự những buổi họp xây dựng phương hướng và những buổi khai trương các nhà máy. Chúng tôi đọc diễn văn tại những bữa tiệc kỷ niệm năm năm thành lập công ty".

Sant nhanh chóng nói thêm rằng sự động viên khích lệ bổ sung ý nghĩa thường ngày cho công việc. "Mọi người thường nói họ không có thời gian để kỷ niệm vì họ quá bận, nhưng việc ngừng tay và hồi tưởng lại những thành công đạt được thật ra cũng rất quan trọng. Công việc là gì nếu bạn chẳng thấy được ý nghĩa của nó? Bạn phải đánh dấu ý nghĩa của nó".

Đó là một việc cần làm để động viên khích lệ khi mọi chuyện đều diễn ra tốt đẹp. Người lãnh đạo còn cần phải vững vàng hơn nữa

để động viên khích lệ người của mình khi phải đối mặt với những tai họa cả về vật chất lẫn tình cảm. Khi cơn bão tuyết tấn công vào Quebec, Charles Heimbold của hãng Bristol-Meyer Sqibb đã không hề ung dung ngồi trong văn phòng tiện nghi của mình tại nước Mỹ. Ngược lại, ông đã "ngay lập tức gọi điện để tìm hiểu xem có chuyện gì xảy ra cho các công nhân của mình không và để đảm bảo rằng hàng viện trợ khẩn cấp đang được gửi ngay đến đó. Họ có thể thấy rằng tôi có trách nhiệm với những người đồng nghiệp và với thành công của công ty cũng như họ vậy". Heimbold thực tâm khi nói với công nhân của mình rằng: "Các bạn đang cần sự giúp đỡ. Bất cứ điều gì các bạn cần ở tôi, tôi sẵn sàng đáp ứng". Để quản lý hiệu quả làm việc của người khác, người lãnh đạo phải thực hiện công việc của bản thân mình một cách đáng tin cậy.

Barnabas là tên người ta gọi Joseph, một trong những môn đồ của Chúa Jesus, tên mới này có nghĩa là "con trai của sự khích lệ". Còn ngày nay "con gái của sự khích lệ" là Anita Roddick, chủ cửa hàng Body Shop. Roddick động viên các nhân viên của mình không chỉ để họ hoàn thành công việc hàng ngày, mà để họ suy nghĩ theo một tầm nhìn rộng hơn. "Cần phải hành động với tinh thần nhân đạo", bà nói. "Khi mọi thứ xuất phát từ trái tim – bất kỳ nỗ lực nào, hay bất kỳ hành động nào – thì cũng sẽ xuất phát một cùng sự say mê nồng nàn không bao giờ nguôi. Nhân viên của tôi không về nhà và mơ về món kem ướt. Họ trở về nhà thật sự bị ám ảnh sau khi tham gia nhiệm vụ ở Bosnia hay Kosovo. Kinh nghiệm đó đã làm thay đổi giá trị của họ". Việc Roddick ám chỉ tới "trái tim" ở đây chính là chìa khóa của vấn đề; thực ra từ khích lệ bắt nguồn từ một từ tiếng Latinh nghĩa là trái tim.

Moses khích lệ những bộ lạc Do Thái bằng cách cầu phúc cho họ. Hầu hết chúng ta đều được khích lệ nếu chúng ta được cầu phúc, còn nếu như bị trừng phạt hay bỏ rơi, chúng ta sẽ rất chán nản và thoái chí. Lời cầu phúc của Moses dành cho các bộ lạc rất thành tâm và hùng hồn. Thay vì làm cho các bộ lạc trở nên tự mãn, điều đó khuyến khích họ đạt được những mục tiêu cao hơn những gì họ đã có. "Về phần Joseph, ngài nói: 'Cầu Chúa phù hộ cho đất nước của Người bằng những hạt sương quý giá từ trên thiên đàng và bằng những tầng nước sâu dưới mặt đất… cùng những điều tốt nhất mà mặt trời mang lại và những gì đẹp đẽ nhất mà mặt trăng tỏa ra… những món quà quý giá nhất từ những ngọn núi ngàn năm tuổi và những hoa lợi từ các ngọn đồi bất tận…'" (Deut. 33:13-14)

Mary Kay Ash đã động viên nhân viên của mình tại công ty Mary Kay bằng thái độ tương tự như tán dương và cầu phúc. Bà ký tên

lên hàng trăm thiệp chúc mừng sinh nhật kèm lời mời ăn trưa và xem phim miễn phí. Bà kỷ niệm những "sự kiện cần chúc phúc" cho các nhân viên như đám cưới hay mừng sinh con, tặng họ những món quà riêng của mình. Tại nhà ăn của công ty, bà cho trang trí bằng hoa tươi và khăn trải bàn trắng, còn trong nhà vệ sinh là nước hoa và đồ trang điểm (tất nhiên đều mang nhãn hiệu Mary Kay). Bên ngoài văn phòng của bà là một tấm biển đề "Cửa hàng Ánh nắng và Cầu vồng". Cương lĩnh của bà là "Hiểu rõ giá trị chính dầu nhớt giúp cho động cơ hoạt động". Ash nhận ra rằng việc thường xuyên thể hiện sự khích lệ cả về mặt vật chất lẫn tình cảm là rất cần thiết cho việc giành được những mục tiêu kỳ vọng và giúp cho nhân viên cảm nhận được giá trị thật sự của mình.

Moses cũng hiểu sức mạnh của sự khích lệ đối với mục tiêu tổng thể. Khi sa mạc dường như kéo dài bất tận, lương thực sắp sửa cạn kiệt và sự bất đồng ý kiến trong nội bộ đang là mối đe dọa làm suy yếu mục tiêu của cả nhóm ("Hãy trở lại Ai Cập!"), Moses đã nhắc lại cho những người dân Do Thái về mục tiêu của họ, một "vùng đất toàn sữa và mật ong" đang thực sự tồn tại, ngay cả khi họ chưa bao giờ tận mắt nhìn thấy.

Joe Liemandt, Giám đốc điều hành của Trilogy, một công ty kỹ thuật ở Austin, Texas, cũng là một người rất tin tưởng vào sức mạnh của sự khích lệ do một mục tiêu tổng thể mang lại. "Vậy điều gì thôi thúc khiến cho công nhân của chúng ta đi làm mỗi ngày? Đó chính là môi trường của chúng ta. Công nhân có được động lực từ chính mục tiêu và nguồn động viên đó có tính lan truyền rất tốt". Trong thế giới chuyển động chóng mặt của công nghệ cao, nơi mà mọi mục đích cũng có thể thay đổi hàng tuần, việc giữ gìn nguồn động lực đó là rất quan trọng. Và cũng có thể không có sự lựa chọn "quay trở lại Ai Cập", vì như vậy sẽ là một đảm bảo chắc chắn về một công nghệ lỗi thời.

Cuốn sách của người Hebrew đã nhắc nhở những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh phải "động viên nhau hàng ngày" (Heb. 3:13) và cổ vũ những người Thiên Chúa đầu tiên: "hãy để chúng tôi động viên lẫn nhau". (Heb. 10:24) Gordon Bethune của Hãng hàng không Continential Airlines cũng hiểu rõ giá trị của việc khích lệ. Ông về làm việc cho một hãng hàng không yếu kém cùng một dịch vụ khách hàng tồi tệ nhất, đầy tai tiếng trong việc đúng hẹn và đã đưa hãng này lên vị trí gần đầu bảng trong lĩnh vực hàng không. Ông làm được điều này bằng những lời động viên và những hành động khích lệ nhân viên, từ việc lớn tới nhỏ, bắt đầu bằng phần thưởng 65 đô la thêm vào mỗi tờ thanh toán lương cho công nhân nếu họ hoàn thành công việc đúng hạn.

Đây chỉ là hành động đầu tiên trong một loạt những lời nói và hành động khích lệ động viên. Sau bước ngoặt thành công đó, Bethune viết: "Tiêu chuẩn riêng lớn nhất để đánh giá thành công của một người lãnh đạo là nhận ra và công khai đánh giá đúng những phụ tá của mình. Họ có thể hy sinh vì bạn nếu bạn làm được điều đó". Nếu bạn còn nghi ngờ về điều này, hãy hỏi nhóm người đã hy sinh vì David và Joshua khi họ thực hiện nhiệm vụ của mình.

Một công ty nữa đã nhận ra tầm quan trọng của sự khích lệ hàng ngày là Weyerhauser. Steve Hill, Phó Chủ tịch cao cấp của bộ phận nhân sự, phát biểu rằng chính việc tận dụng tối ưu và việc động viên khích lệ của bộ phận nhân sự trong một công ty đã tạo ra lợi thế cạnh tranh lớn nhất. "Giữa công ty bé nhỏ của chúng tôi và Georgia Pacific cũng chẳng có nhiều khác biệt", ông nói. "Vì vậy chúng ta cần phải tỉnh táo và tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và thật sự khuyến khích mọi người".

Những chiến binh của Vua David và quân đội của Joshua không tự tin lắm khi ra chiến trường vì họ biết địch có vũ khí "cao cấp hơn". Họ đã lấy lại sự tự tin khi được chỉ đạo tốt hơn và thường xuyên được khích lệ nhiều hơn quân địch.

Món súp có vẻ là một món ăn tầm thường không đủ sức khích lệ tinh thần công nhân để họ hạ gục bức tường thành hay bơi qua dòng sông cuồn cuộn. Nhưng tại công ty Campbell Soup, Giám đốc điều hành David Jonhson đã biến sự động viên thành một thứ tôn giáo. Bảng so sánh tăng trưởng lợi nhuận thuần của công ty với các công ty lương thực khác được dán khắp nơi tại các trụ sở của công ty. Và Johnson thường xuyên nhắc nhở ban lãnh đạo cũng như các công nhân của công ty về mục tiêu "20-20-20": 20% tăng trưởng thu nhập, 20% lợi nhuận cổ phần và 20% lợi nhuận tiền đầu tư.

Đó là những mục tiêu kỳ vọng, và khi đã đạt được, chúng không bị coi là điều hiển nhiên. Khi đã đạt được một mục tiêu lớn, Johnson thuê một đội kèn đồng và tổ chức một buổi lễ có thể sánh với buổi lễ sau khi Solomon xây xong ngôi đền.

Nhưng khi giám sát hiệu quả công việc, những hậu quả tiêu cực cũng cần được nhận biết và sửa chữa. Kinh Thánh đã dạy chúng ta rằng cách tốt nhất để sửa chữa là: "nếu ai đó bị bắt quả tang phạm lỗi, ngươi… nên sửa chữa lỗi lầm cho anh ta một cách nhẹ nhàng". (Gal. 6:1) Charles Wang, Chủ tịch của Công ty Computer Asociates, tin rằng một nhà lãnh đạo mà không biết sửa lỗi cho

người của mình thì quả là đang lãng phí một nguồn nhân lực quý giá.

"Tôi nghĩ có một điều mà các nhà lãnh đạo đã quên mất, đó là mọi người mong đợi chúng ta hãy nói với họ sự thật về việc họ đang làm việc như thế nào". Ông thừa nhận những khó khăn trong việc phải tiến hành việc này sao cho thật tế nhị và tích cực, nhưng ông cũng nói thêm rằng nếu việc sửa sai không được thực hiện, "bạn sẽ kém cỏi hơn trước vì bạn không biết bạn đang đứng ở vị trí nào... Khi điều hành, chúng ta phải nói với mọi người chúng ta kỳ vọng cái gì. Và nếu họ không đáp ứng được kỳ vọng đó, chúng ta phải nói với họ, và nói luôn cả nguyên nhân của việc đó, để họ có thể tiến bộ hơn... Nếu những nhà lãnh đạo không làm được điều đó, họ không thực sự có quyền làm chủ".

Carol Bartz, Giám đốc điều hành của Công ty Autodesk, một nhà sản xuất phần mềm CAD/CAM, cũng tin vào sức mạnh của việc sửa chữa lỗi lầm một cách nhẹ nhàng. "Tôi thường nói, 'việc gì bạn không kiểm tra thì họ sẽ không coi trọng'", Bartz nhận thấy như vậy. Vì vậy bà thường kiểm tra rất chặt chẽ. "Tôi kiểm tra kỹ lưỡng bài tập về nhà của con gái mình và cả với công việc tại công ty cũng vậy". Bà khuyến khích mọi người giữ vững cam kết của mình, nhưng đồng thời bà cũng khuyến khích họ hãy thông báo ngay cho bà nếu có điều gì ngăn cản họ thực hiện những cam kết đó: "Dù bất kể đó là việc gì, tôi cũng mong được biết về nó... Và tôi luôn nói với họ những tin xấu bất ngờ xảy ra. Chúng ta càng nhanh chóng nắm bắt được những gì đã thay đổi và cần thay đổi thì càng sớm định mức lại và tiếp tục tiến lên".

Chúng ta có thể hy vọng rằng cả con gái lẫn nhân viên của Bartz đều cải thiện được hiệu quả công việc thông qua cách sửa chữa sai lầm rất tế nhị nhưng cũng rất thẳng thắn. Cho dù kết quả học tập của con gái Bartz không hề được công bố, có thể là do đó là thông tin bảo mật, nhưng những thành quả của công ty thì lại được công bố rất rộng rãi: 100 triệu đô la thu nhập thuần trên tổng thu nhập của 820 triệu đô la vào năm 1999, năm bà trả lời phỏng vấn của chúng tôi.

Kết quả

Bước thứ ba của quá trình quản lý hiệu quả công việc diễn ra sau khi hoàn thành nhiệm vụ, kế hoạch, hay sau một năm. Mặc dù đánh giá chính thức thường được đưa ra vào phút cuối của giai đoạn đã định, nhưng người lãnh đạo cừ khôi nhất vẫn thường xuyên đưa ra những ý kiến phản hồi dưới dạng những kết quả tích

cực hay tiêu cực. Ý kiến phản hồi về hiệu quả công việc nên được đưa ra kịp thời, liên quan đến công việc, liên quan đến mục tiêu và có thể đạt được. Thông tin phản hồi cũng nên được thông báo một cách sao cho người tiếp nhận cảm thấy có động lực thúc đẩy để họ tiến bộ, chứ không phải có cảm giác bị phê phán vì những hành vi "xấu" không thể thay đổi được.

Đánh giá công bằng và kịp thời

Cách đây gần 2000 năm, Kinh Thánh đã nhận thấy việc kịp thời sửa chữa lỗi lầm cần thiết như thế nào: "Nếu bản án dành cho một tội ác không được nhanh chóng thực thi thì tâm trí con người sẽ bị lấp đầy bởi những ý đồ sai trái". (Eccles. 8:11) Khi chúng ta không nhanh chóng chuyển tải nổi những kết quả tiêu cực tới người nhân viên không được việc, chúng ta không chỉ đưa ra thông tin sai lệch mà còn tạo ra một tấm gương xấu cho tất cả những người còn lại trong nhóm.

Dan Tully, Chủ tịch danh dự của Hãng Merrill Lynch và Công ty, là một người mạnh mẽ đi đầu trong việc kết hợp giữa ý kiến phản hồi trung thực và nhanh chóng với những kết quả cuối cùng. "Bạn phải đưa ra những ý kiến phản hồi trung thực và không thiên vị cho người khác", ông nói. "Bạn nợ họ điều đó để họ có thể đạt tới tiềm lực tối đa và bạn nợ những người xung quanh họ, những người ở địa vị cao hơn và thấp hơn họ… Nếu người đứng giữa là một kẻ ngang ngạnh không thể cải tạo được, mà tôi vẫn để hắn ta tồn tại ở vị trí đó và gây hại cho những người xung quanh, thì tôi thật lấy làm xấu hổ".

Một phần lý do khiến cho thời gian làm việc tại Ban lãnh đạo của Công ty IBM của John Aker lại chông gai đến thế là do truyền thống không đề cao trách nhiệm giải trình và sự tự do thái quá đã rất phát triển trong công ty. IBM đã trở thành một công ty "gây hại cho cuộc sống", với lối làm việc tầm thường và thiếu sự nhiệt tình không những không bị phê bình mà còn trở thành một quy tắc đương nhiên. Ý kiến phản hồi về kết quả công việc đã trở nên nhạt nhẽo và thiếu liên hệ với những hoạt động chiến lược mà công ty cần thực hiện trong tương lai. Để "được" IBM thải hồi thì bạn phải thật sự bắn vào ai đó hay đi cướp giật giữa ban ngày.

Việc thiếu sự đánh giá kết quả công việc đã gây hậu quả nghiêm trọng cho năng suất và tinh thần của công ty. Năm 1991, trong một buổi phỏng vấn với tạp chí Fortune, Akers đã nói: "Chúng tôi đã… không đòi hỏi bản thân mình một cách thích đáng đối với những người không thực hiện công việc. Chúng tôi hầu như

không có sự phân biệt đối với những công việc kém hiệu quả. Mức phân biệt đó sẽ cao hơn – và buộc phải cao hơn".

Thật không may, mức độ giải trình được tăng quá thấp và quá muộn. Vào thời điểm Akers trả lời phỏng vấn, IBM đã bắt đầu bước vào một loạt những cuộc suy thoái đầu tiên. Trong cả quá trình, công ty không chỉ mất đi những nhân viên kém cỏi cần phải sa thải mà cả một số người rất giỏi, những người đã quyết định sẽ gắn bó với một công ty khác nơi mà kết quả công việc bao giờ cũng được liên hệ trực tiếp với việc thực hiện công việc. Những người ở lại đã phải trải qua một thời kỳ chuyển tiếp đầy khó khăn, nhưng dưới sự điều hành của Lou Gerstneer, giờ đây IBM đã trở thành một công ty mà ở đó bạn "gieo hạt nào, gặt quả nấy".

Đa số các công nhân sẽ chấp nhận những hậu quả tiêu cực nếu được xử lý một cách công bằng – tương xứng với lỗi lầm gây ra – và thích đáng, không thiên vị hay mang tính chất trả đũa. Jeremiah cầu xin Chúa hãy "sửa chữa sai lầm cho con, hỡi Đức tối cao, bằng sự công bằng của Người, chứ không phải bằng sự tức giận". (Jer. 10:24) Đây là lời nguyện cầu tha thiết của rất nhiều nhân viên trong các doanh nghiệp thời nay, những người bị khép vào kỷ luật với quá ít sự công bằng và quá nhiều sự bất mãn. Những luật lệ đó thực sự đang chôn vùi sự tín nhiệm dành cho người lãnh đạo.

Đa số các công nhân đều mong muốn những người lãnh đạo có khả năng và luôn sẵn sàng thực hiện theo lời nói của Jeremiah 31:20: "Ta sẽ đưa các ngươi vào kỷ luật, nhưng sẽ chỉ bằng sự công bằng".

Hai nhà lãnh đạo luôn làm theo triết lý này là Bob Knowling, cựu quan chức của US West, và Gordon Bethune của Continential Airlines. Knowling thấy rằng trong một công ty điện thoại đã tồn tại được vài năm, kết quả công việc đang thụt lùi vì không ai phải chịu trách nhiệm giải trình và không ai có nguy cơ bị đuổi việc. "Điều đó làm những người làm việc có hiệu quả thấy nản lòng, thấy giá trị của họ bị hạ thấp như những người làm việc kém hiệu quả", ông nói. "Tuy nhiên, hầu hết những người làm việc kém hiệu quả đều biết sự kém cỏi của mình. Nếu bạn đánh giá họ một cách trung thực và đối xử với họ một cách công bằng và tôn trọng, họ thường dễ dàng chấp nhận thực tế rằng họ làm việc như vậy chưa đủ tiêu chuẩn".

Năm 1995, Gordon Bethune nhận thấy một bước để phục hồi lại hãng hàng không là việc thay những công nhân làm việc kém

hoặc không biết làm việc. Nhiệm vụ này có thể được giải quyết đơn giản bằng một vài sự thay đổi; nếu xử lý không khéo, kết quả rất có thể sẽ là mất năng suất chứ không phải tăng năng suất như dự định.

Bethune muốn khẳng định rằng những đánh giá tổng kết phải được áp dụng một cách công bằng và sáng suốt. Hiệu quả công việc thấp nhất được đánh giá tại Continential là "bốn". Bethune nói: "Đơn giản chúng tôi chỉ yêu cầu những người điểm bốn đó rời khỏi công ty… Dù họ không thực hiện được công việc được giao… hay vì họ không có tinh thần làm việc đội nhóm… Và bạn có biết không? Sự cắt giảm cuối cùng đó không gây ra bất kỳ sự buồn đau hay sợ hãi gì… trong toàn đội ngũ. 'Jeez, họ đã sa thải Harry – kẻ xuẩn ngốc đáng bị đem bắn từ 20 năm trước và cuối cùng đã có ai đó ra tay thực thi công lý.'"

Những nhân viên quèn không trích dẫn lời Ecclesiastes ("Nếu bản án dành cho tội ác không được nhanh chóng thực thi thì trong lòng người khác sẽ chứa đầy tội lỗi"), nhưng những ý nghĩ tương tự cũng có thể xuất hiện trong đầu họ.

Nhưng nếu việc đánh giá tổng kết được các nhà lãnh đạo áp dụng một cách quá khắc nghiệt có thể cũng làm nhân viên nản chí chẳng kém gì việc thiếu đánh giá. Rõ ràng là Rehoboam, con trai của Solomon và những người kế tục ngai vàng của Ngài, đã không có được sự thông thái hay tính công bằng của vua cha. Đây là người đàn ông đã nói: "Cha ta đã đặt ách nô lệ nặng nề lên cổ các ngươi; ta sẽ làm cho nó nặng hơn. Cha ta trừng phạt các ngươi bằng roi da; ta sẽ trừng phạt các ngươi bằng bọ cạp". (2 Chron. 10) Âu cũng là điều dễ hiểu khi các thần dân đã nổi dậy để chống lại một "Giám đốc điều hành" vừa lên nắm quyền đã tuyên bố một sự hà khắc không thể chấp nhận được.

Một ví dụ nữa về việc đánh giá quá hà khắc, đó là ba người – Korah, Dathan, và Abiram – những người dám thử thách uy quyền của Moses. Họ thấy rằng Moses đã đặt bản thân mình quá cao so với mọi người. Họ từ chối có mặt khi Moses triệu tập họ: "Chúng tôi sẽ không đến! Ông đã dắt chúng tôi ra khỏi vùng đất đầy sữa và mật ong để giờ đây chúng tôi phải đối mặt cái chết trong sa mạc còn chưa đủ hay sao? Và bây giờ ông còn muốn sai bảo chúng tôi ư? Còn nữa, ông còn chưa hề đưa chúng tôi đến miền đất có nhiều sữa và mật ong hay ban cho chúng tôi những cánh đồng và những vườn nho". (Num. 16:12-14)

Hậu quả dành cho những người đàn ông này đã đến rất nhanh và

chắc chắn, và có lẽ hơi khắc nghiệt theo cách suy nghĩ hiện nay: "Mặt đất dưới chân họ tách ra làm đôi, như há rộng miệng để nuốt chửng họ vào trong lòng… Họ bị chôn vùi và sống trong nấm mộ với tất cả những gì họ có; mặt đất đã đóng lại trên đầu và họ đã bỏ mạng, đã bị tách ra khỏi cộng đồng". (Num. 16:31-33)

Đó thực sự là một ví dụ minh họa cho đường lối quản lý theo Thuyết X, một phiên bản của Kinh Cựu Ước. Lou Noto, Phó chủ tịch Tập đoàn Exxo Corporation, nhận thấy công ty của mình cũng là nạn nhân của nền văn hóa thích sự trừng phạt những ý tưởng sáng tạo và có tính thử thách, dù là nhỏ nhất. Những mục tiêu được đặt ra thấp một cách cố ý bởi vì người nào không hoàn thành mục tiêu chủ yếu sẽ bị trừng phạt rất nặng nề: "Nếu bạn không thể đạt được mục tiêu, đó sẽ là ngày tận thế của bạn", Noto nói. "Chúng tôi muốn động viên khuyến khích những ý tưởng táo bạo đúng đắn. Để làm được điều đó, chúng tôi phải phá vỡ luật lệ hà khắc này, chính điều luật này đã đề ra rằng nếu anh không thành công, chúng tôi sẽ đưa anh ra đoạn đầu đài".

Dù bạn có nghĩ gì về hình phạt dành cho Korah, Dathan và Abiram, bạn cũng nên nhớ rằng ngay cả người lãnh đạo quyền uy nhất cũng chẳng phải là Chúa Trời. Chúng ta là ai mà dám lặp lại những hình phạt ác nghiệt đó? Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp ngày nay phải hết sức đắn đo về cách cư xử với những người bất đồng quan điểm với họ hay với những người chống đối những trật tự đã được thiết lập. Người "bị mặt đất nuốt chửng" hay bị đi đày rất có thể lại chính là người có những ý tưởng có khả năng đưa được cả tổ chức thoát khỏi đầm lầy.

Trong Kinh Thánh, một vài hậu quả tiêu cực nghiêm trọng nhất thực ra lại dành cho chính những người lãnh đạo đã lạm dụng quyền lực và đã không nhận ra hậu họa mà họ đã giáng xuống đầu những người đi theo mình. "Khóc lóc và than vãn đi, hỡi kẻ dẫn đường; lăn mình trong cát bụi, hỡi kẻ dẫn dắt đoàn người. Vì thời điểm thất bại của ngươi đã đến; ngươi sẽ gục ngã và sẽ vỡ tan như gốm sứ vậy". (Jer. 25:34)

Một nhà lãnh đạo như Horst Schroeder lẽ ra nên đọc và ghi tâm khắc cốt thông điệp này. Shroeder là một người Đức đã tự lực vươn lên, trở thành người điều hành các công ty của Tập đoàn Kellogg Corporation tại châu Âu. Ông ta được cử sang Mỹ với tư cách người kế vị đương nhiên của Giám đốc điều hành Bill La Mothe. Shroeder là một người đốc công hiệu quả, nhưng ông ta lại đánh giá kết quả quá khắt khe so với văn hóa doanh nghiệp của Kellogg. Ông ta thường tỏ ra quá cứng rắn và độc đoán, luôn

buông ra những lời chỉ trích gay gắt đối với cấp dưới trong các cuộc họp.

Shroeder đáng ra cũng phải chịu số phận bị "mặt đất nuốt chửng", nhưng kết cục ông ta chỉ bị bẽ mặt mà thôi – ông ta bị "sa thải". Khi đang cùng bay trên chiếc máy bay phản lực trong một chuyến công tác, La Mothe, lúc đó còn đương nhiệm, đã ra lệnh cho phi công hạ cánh tại trụ sở của Kellogg, nơi Schoroeder nhận được quyết định sa thải ngay lập tức.

Khen thưởng

Thông thường, "hậu quả" thường được hiểu theo nghĩa tiêu cực. Một trong những nhiệm vụ tối quan trọng của nhà lãnh đạo (và thường là nhiệm vụ bao quát nhất) là việc áp dụng những đánh giá tích cực đối với những công việc được thực hiện tốt. Khi "mọi việc đều diễn ra êm đẹp", một số nhà lãnh đạo có thể thở phào nhẹ nhõm và tiếp tục những nhiệm vụ khác mà không hề để tâm đến những nỗ lực đã đổ vào nhiệm vụ vừa được hoàn thành đó.

Những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh không hề thờ ơ trước vai trò quan trọng của việc đánh giá hiệu quả tích cực và việc tưởng thưởng. Hàng nghìn năm trước thời của Ken Blanchard, họ đã thấy cấp dưới của mình "làm việc đúng". Người lãnh đạo sáng suốt thời nay "đi theo áp dụng đường lối như vậy".

Trong đoạn 1 Corinthian 3:8, Paul nói: "Người trồng cây và người tưới cây đều có chung một mục tiêu, và mỗi người sẽ được ban thưởng tùy theo hiệu quả lao động của mình". Starbucks là một công ty đã khắc cốt ghi tâm câu nói này. Họ đã đưa ra chương trình khen thưởng "Bravo!" Nhờ chương trình này, tất cả mọi nhân viên đều phải thừa nhận tài tháo vát của một người nào đó trong việc cung cấp dịch vụ, bán hàng, hay tiết kiệm. Một trong những người được khen thưởng thuộc hàng ngũ công nhân tại nhà máy ở Midwest. Khi họ nhận được một đơn đặt hàng trị giá 1.300 đô la vào phút cuối cho mặt hàng cà phê, họ đã tìm thêm nhân công, mua thêm cà phê nguyên liệu và bao bì cần thiết để đóng gói thay vì phải từ chối đơn hàng này với lý do thiếu nguyên liệu. Theo Tổng Giám đốc của Công ty Encino, Caliornia, các cửa hàng cũng được khen thưởng vì họ đã cung cấp cà phê cho các trạm cứu trợ của Hội Chữ Thập Đỏ sau trận động đất tại Los Angeles năm 1994.

Một ví dụ nữa về việc khen thưởng cho mọi người dựa trên sức lao động của họ là chương trình tiền thưởng 65 đô la của Gordon

Bethune dành cho những người hoàn thành công việc đúng thời hạn tại Hãng hàng không Continential Airlines. Cho đến tận thời điểm đó, những phần thưởng nóng dành cho những thành tích nổi bật vẫn chưa tồn tại trong quỹ khen thưởng của Continential. Không chỉ có tác dụng tích cực và tức khắc, chương trình này còn là bước mở đầu cho những phần thưởng lớn và thường xuyên hơn dành cho những thành tích đạt được trong rất nhiều lĩnh vực khác. Hiệu ứng "domino" từ những phần thưởng này đã giúp Continential có một bước chuyển biến thành công và trở thành một hãng hàng không có lợi nhuận và đúng hẹn như ngày nay.

Những phần thưởng được nhắc đến nhiều trong Cuốn sách của Esther, đặc biệt là những phần thưởng được chính tay người có địa vị cao nhất trong tổ chức trao tặng. Rất nhiều ý tưởng đã được đưa ra trong câu hỏi: "Người được Nhà Vua ban thưởng sẽ nhận được cái gì?" Trong câu chuyện trên, Mordechai, một người Do Thái mà Haman, Tể tướng của nhà vua muốn đem đi xử tử, lại được chính tay Haman dắt đi khắp phố, được mặc một chiếc áo choàng lộng lẫy và ngồi trên một con ngựa dũng mãnh. Thêm vào đó, Haman còn phải gào lên: "Đây là phần thưởng cho người mà nhà vua muốn ban thưởng".

Những "vị vua" thời hiện đại không cần đến áo choàng và tuấn mã, nhưng người lãnh đạo thông thái hiểu rằng những phần thưởng được người đứng đầu trực tiếp trao tặng có thể có tác động lớn hơn đến những việc làm của nhân viên và đến hiệu suất công việc. Tại Công ty Custom Research, một hãng marketing chỉ với hơn một trăm nhân viên, Jef và Judy Pope, hai ông chủ của Hãng, đã dành một khoản lớn trong phần lợi nhuận của mình để tặng cho toàn thể nhân viên khi công ty đạt được giải Baldrige, một giải thưởng bao người mơ ước vào năm 1996. Thay cho phần thưởng được khoác áo choàng và cưỡi ngựa, họ cho toàn thể nhân viên được hưởng một chuyến du lịch kéo dài năm ngày, hoàn toàn miễn phí tới London.

Một sự hoang phí, một nỗ lực quá sức đối với một công ty nhỏ? Không hề gì, Jeff Pope nói. "Đó là số tiền được tiêu đúng chỗ đấy chứ. Tôi sẽ thường xuyên thực hiện điều đó. Nếu bạn chia sẻ cái bánh, nó sẽ trở nên lớn hơn".

Năm 1995, khi Hãng hàng không Midwest Airlines cổ phần hóa, Giám đốc điều hành Tim Hoeksema muốn trao một phần thưởng có ý nghĩa và vững bền cho các nhân viên đã giúp họ được như ngày nay. Và vì vậy, bất chấp sự phản đối của các ngân hàng đầu tư, ông vẫn khăng khăng yêu cầu dành ra số cổ phiếu trị giá một

triệu đô la cho các nhân viên, ngay cả những người làm bán thời gian cũng được hưởng ưu đãi này. Quyết định này gợi cho người ta nhớ tới quyết định của Vua David khi chia chiến lợi phẩm cho tất cả các chiến binh, bao gồm cả những người chỉ thực sự làm công việc hậu cần sau mặt trận.

Hành động của Hoeksema cũng mang dáng dấp của sự phóng khoáng mà Joshua đã thể hiện với những người đi theo mình – người Reubenite, người Gadite và những người mang nửa dòng máu của bộ lạc Manasseh – tất cả những người đã giúp Ngài chinh phục được các bộ tộc láng giềng: "Các ngươi đã thực hiện mọi điều Moses yêu cầu, và các ngươi đã nghe theo mọi mệnh lệnh của ta. Trong một thời gian dài, các ngươi đã không bỏ mặc những người anh em của mình, nhưng cũng đã hoàn thành nhiệm vụ... Hãy quay trở về với gia đình cùng món tài sản lớn và hãy chia sẻ với những người anh em những gì chúng ta đoạt được của kẻ thù..." (Joshua 22). Cả Joshua và Tim Hoeksema đều nhận ra rằng đây không phải là lần cuối cùng họ cần đến sự giúp đỡ của "lính" để đạt được những mục tiêu kỳ vọng, và cả hai đều nhận thấy sức mạnh của những khen thưởng tích cực trong việc làm tăng lòng trung thành của cấp dưới và đạt được sự cam kết cho những thành quả trong tương lai.

Jack Welch cũng hiểu được sức mạnh của sự khen thưởng, cho dù đó là tiền thưởng hay sự khen ngợi của cấp trên. Trong các cuộc họp, Welch ghi nhớ rất rõ ràng những ai làm việc gì, kết quả mong đợi ra sao, ở đâu và khi nào kết quả đó được mong đợi. Ông tóm tắt lại mọi nguyện vọng trên vào phút cuối cùng của mỗi cuộc họp.

Nhưng, không giống như nhiều nhà lãnh đạo sử dụng những nguyện vọng đó chỉ như một sự đe dọa, Welch đã nhanh chóng khen thưởng cho những ai đạt được kết quả như mong đợi. Ông có một nhân viên chuyên điện thoại cho ông mỗi khi một nhân viên nào thương lượng giá cả thành công. Ngay lập tức, anh ta sẽ nghe tiếng chuông điện thoại reo vang và giọng nói của vị Chủ tịch Welch cất lên: "Đó thật là tin tuyệt vời; anh vừa mới giảm được một khoản tiền lớn cho giá thép đấy". Và một vài ngày sau, anh ta sẽ nhận được thiệp chúc mừng do chính tay vị Chủ tịch viết.

UNUM, một hãng bảo hiểm có trụ sở ở Maine, cũng là một công ty nơi mà "nhà vua ban ân" và khen thưởng cho công việc đạt kết quả xuất sắc. Bất kỳ ai trong công ty cũng có thể tiến cử những người xung quanh nhận giải thưởng của Chủ tịch, nhưng người nhận thưởng phải có chức vụ thấp hơn phó chủ tịch cấp cao. Các nhóm nhân viên sẽ xem một danh sách dài những người được đề

cử, cắt giảm còn 25 người; sau đó ngài chủ tịch sẽ chọn một nhóm cuối cùng gồm từ năm đến mười người thắng cuộc.

Những người được chọn sẽ nhận được 50 nghìn đô la cổ phần, một chuyến du lịch trị giá 2.500 đô la và một bộ bút và bút chì hiệu Mont Blanc. Thêm vào đó, những người được chọn còn được làm khách mời danh dự trong một bữa tiệc lớn do ngài Chủ tịch tổ chức, với sự tham dự của Ban giám đốc và cả những quản lý cấp trên trực tiếp của họ nữa. Thông điệp dành cho những người được tôn vinh, những người đã đề cử họ và cho toàn thể công ty cũng giống nhau như thông điệp trong 2 Timothy 2:6: "Người nông dân chăm chỉ sẽ là người đầu tiên nhận được hoa lợi của vụ mùa". Hoặc để cho súc tích hơn, "Cứ trồng cây rồi sẽ đến ngày hái quả".

Chủ yếu do hoàn cảnh yêu cầu, Jack Stack của Hãng Springfield Re đã phải thể hiện một mối quan hệ kinh doanh giữa việc hái quả và trồng cây một cách rất thẳng thắn đối với tất cả nhân viên. Chi nhánh này đã được công ty mẹ International Harvester tách riêng ra để tự kinh doanh và khi đó đang ở trong tình trạng nợ đọng với tỷ lệ ngày càng cao. Dù không muốn nhưng Stack vẫn đành phải cho toàn bộ nhân viên hiểu rõ một điều rằng hiệu quả làm việc (hay thiếu hiệu quả) của cá nhân mỗi người có thể tác động tới lợi nhuận và cuối cùng là khả năng sống sót của công ty.

Một công nhân của Springfield Re nói: "Hàng tuần bạn ngồi cùng người giám sát và anh ta đưa cho bạn những con số. Bạn có thể thấy công việc của riêng bạn ảnh hưởng tới bảng thống kê như thế nào. Lúc đầu, tôi không mấy quan tâm và không nghĩ rằng làm thế là vì lợi ích của chúng tôi... Nhưng khi bạn hiểu được về nó, nó sẽ trở nên rất có ích... Nếu bạn không làm việc đạt tiêu chuẩn, điều đó sẽ được thể hiện ngay trên giấy tờ".

Stack đã tạo ra một môi trường nơi những người công nhân nhìn thấy mối liên hệ giữa công việc của họ và lợi nhuận của công ty. Ngay cả những công nhân ở vị trí thấp nhất trong dây chuyền sản xuất cũng có thể thấy được những tác động tích cực của việc quản lý chi phí và những tác động tiêu cực nếu thất bại trong việc này. Giờ đây, công nhân hiểu ra rằng không thể tùy tiện trao tiền thưởng, mà phải tùy thuộc vào việc giảm thiểu chi phí và tối đa hóa năng suất. Quả thực họ sẽ bị mất tiền thưởng nếu chi phí cho việc khám sức khỏe vượt quá ngân sách 60 nghìn đô la. Stack nói: "Đó là lần đầu tiên nhân viên thực sự hiểu rằng không phải là các công ty bảo hiểm trả tiền cho họ; mà tất cả đều xuất phát từ mồ hôi và quyền lợi của chính họ. Mọi người đã có ý thức tự chủ rằng thực ra họ có thể điều chỉnh chi phí kiểm tra sức khỏe và có thể

tạo ra sự khác biệt".

Kiên quyết nhưng hợp lý

Cụm từ "kiên quyết nhưng hợp lý" là một trong những khẩu hiệu phổ biến nhất trong giới kinh doanh (chưa kể đến lĩnh vực giáo dục và thể thao). Mọi người đều muốn có một ông chủ (hay một người thầy, hoặc huấn luyện viên) biết kết hợp giữa những chỉ dẫn về cách xử sự và làm việc đúng mực, đòi hỏi nhiều nỗ lực với sự tốt bụng và công bằng. Rất khó để đạt tới sự cân bằng như thế này, nhưng những nhà lãnh đạo nào có thể làm được việc đó sẽ nhận được lòng trung thành và năng suất lao động ở mức tối đa từ phía nhân viên.

Một ví dụ điển hình là Phil Myers, Giám đốc tài chính của ServiceMaster, người đã được nhắc đến ở trên vì đã bảo vệ nhân viên của mình khỏi sự đối xử thiếu tình người từ mọi cấp độ, cho dù đó có thuộc cấp lãnh đạo cao nhất. Nhưng Myers cũng chẳng phải là người chỉ biết nghe một phía. Ông đòi hỏi tinh thần trách nhiệm ở các nhân viên cũng như ở người cấp trên không may dám đối xử tồi tệ với cấp dưới. Myers là người đầu tiên biết đánh giá cao và khen thưởng cho nhân viên: "Này, tôi cũng chỉ là người làm thuê mà thôi. Tôi biết cảm giác làm một người quản gia như thế nào". Nhưng ông cũng nói rõ rằng ông không chấp nhận công việc làm theo kiểu nửa vời. Nếu có một ai đó không hoàn thành công việc đến nơi đến chốn hay làm tổn hại đến tinh thần của cả nhóm thì Myers sẽ thực hiện một chu trình gồm ba bước như sau:

Myers rất thích hợp khi làm việc cho một công ty hoạt động dựa trên những nguyên tắc của Kinh Thánh vì phương pháp kỷ luật của ông có thể được bắt nguồn từ ba câu thơ xướng sau:

"Hãy ngừng làm những việc ác nếu không điều tồi tệ có thể xảy đến với ngươi". (John 5:14)

"Và bây giờ ta thấy hạnh phúc, vì nỗi buồn phiền của ngươi đã dẫn đến nỗi ân hận". (2 Cor. 7:8)

"Ta sẽ khép ngươi vào kỷ luật, nhưng chỉ bằng sự công bằng". (Jer. 31:20)

NHỮNG BÀI HỌC TỪ KINH THÁNH ĐỐI VỚI QUẢN LÝ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

• Thường xuyên truyền đạt những kỳ vọng về hiệu quả công việc: "trước", "trong" và "sau".

• Đặt ra những mục tiêu kỳ vọng nhưng vẫn đảm bảo tính thực tế.

• Khuyến khích mọi người đạt được mục tiêu bằng cách hứa hẹn những phần thưởng có ý nghĩa – cả về vật chất lẫn tinh thần.

• Độ lượng với những lỗi lầm thành thật và những rủi ro gặp phải trong quá trình theo đuổi mục tiêu.

• Khen ngợi những nỗ lực và thành công của cả nhóm, cả trong lúc tiến hành và lúc đã hoàn thành.

• Đưa ra những đánh giá tích cực và tiêu cực với thái độ công bằng và kịp thời, dựa trên kết quả công việc, chứ không phải trên sự thiên vị.

• Giống như David và "những chiến binh dũng mãnh", hãy khiến các thành viên trong nhóm có cảm giác được làm chủ và là đồng nghiệp của nhau.

• Giúp các nhân viên nhận thức được mối liên hệ giữa công việc của họ với lợi nhuận của cả công ty.

Chương 7
Phát triển đội ngũ

“Thân thể người ta chỉ là một, nhưng lại có nhiều bộ phận, mà các bộ phận của thân thể tuy nhiều nhưng vẫn là một thân thể”

-- 1 Cor. 12:12

“Như sắt mài nhọn sắt, con người rèn giũa nên con người”

-- Châm ngôn 27:17

Bạn có thể xác định thật nhanh ai là người đã đưa ra thành ngữ “Con người là tài sản quan trọng nhất” không? Đến giờ việc đó được đặt sang một bên. Dù bạn làm ở bất kỳ công ty nào, trước khi gia nhập công ty, bạn đều nhìn thấy hay nghe thấy cụm từ ấy. Bất chấp nguyên tác, lời trích dẫn này đã trở nên phổ biến đến mức nó trở thành một lời sáo rỗng khi liên hệ với “đội ngũ”. Các công ty khác nhau ứng dụng khái niệm này trong thực tiễn ở những chừng mực khác nhau, nhưng khi phát ngôn họ đều nói quá lên một cách nhiệt tình [và dành cho khái niệm này những ngôn từ hào nhoáng nhất có thể].

Nhưng những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh, những người rất hiếm khi sử dụng từ “đội ngũ” lại là những bậc thầy về việc thực hành… tổ chức đội ngũ. Hạ tầng công nghệ của họ vào loại thô sơ nhất và đôi khi họ chẳng có phương tiện kỹ thuật gì. Không có mạng máy tính, và điều quan trọng nhất là họ cũng chẳng có vật liệu gì, không có “gạch và hồ” để xây dựng nên hạ tầng công nghệ. Những con người của Kinh Thánh sống trong các căn lều tạm suốt quá trình lịch sử của họ, họ du cư nay đây mai đó không ở một nơi cố định. Thứ duy nhất vĩnh cửu với “con người” là đàn cừu, dê và gia súc cùng với đất đai tự nhiên, những thứ chẳng mấy khi họ chiếm giữ.

Nhưng lợi thế rõ rệt của cả người Hebrew lẫn những người Ki Tô giáo là sự trân trọng con người và khả năng sử dụng "nguồn nhân lực" của họ. Khác với những bộ tộc chuyên cướp bóc của những người chỉ biết tự vệ, họ đánh giá cao cá nhân. Và họ có thể kích thích những cá nhân này tham gia vào các đội ngũ mạnh, từ đó làm cho những ước vọng của các cá nhân phụ thuộc vào nhu cầu chung của cả nhóm.

Những nhà lãnh đạo giỏi nhất của thời hiện đại cũng đặt niềm tin chắc chắn vào con người. Họ cũng nhận ra rằng gợi ra hình ảnh "một đội" có vẻ là giả dối nếu các thành viên của đội không thấy họ được đánh giá như con người, hay nếu các thành viên ấy nhận thấy người lãnh đạo gặt hái tất cả thành công trong khi họ nai lưng ra làm.

Sự quan trọng của con người

"Vì phần của Thiên chúa là dân của Ngài" (Deut. 32:9). Đó là cách Kinh Thánh nói câu: "Con người là tài sản quan trọng nhất" – không phải là lũ dê, lũ cừu, lạc đà, đền thờ vàng lộng lẫy, hay thậm chí bản thân những ngôi đền.

Peter Senge, trong cuốn Quy tắc thứ năm đã đưa nhận định mới cho vấn đề này trong câu: "...động lực là con người. Và con người có nguyện vọng riêng, ý thức và cách tư duy riêng. Nếu bản thân những người lao động không quyết tâm đối mặt với mục tiêu tăng trưởng và phát triển kỹ thuật... thì đơn giản là sẽ không có tăng trưởng, không có tăng năng suất và cũng không có phát triển kỹ thuật gì cả".

Rất nhiều nhà lãnh đạo hiện đại đã nhận ra điều này trước Senge và phản ánh "triển vọng về con người" như sau:

"Việc dễ làm người ta nản chí nhất trong khi điều hành một tập đoàn lớn là gì? Không còn nghi ngờ gì nữa, đó chính là giải quyết những vấn đề cơ bản hàng ngày với phương trình con người – phải bảo đảm những diễn viên được phân vai của chúng tôi (người lao động) tích cực và tận tâm, và rằng cảm xúc của họ được được định hướng đúng". Những lời của Michael Eisner, chủ tịch tập đoàn giải trí Disney đã gợi lại cho chúng ta câu nói của vua David khi ông nhận ngôi hoàng đế Do Thái: "vì ai có thể dễ cai trị dân của Chúa rất đông dường kia?"

• Fred Smith của hãng FedEx điều hành công ty của ông theo đúng trật tự của khẩu hiệu: "Con người, Dịch vụ, Lợi nhuận". Sổ tay

Người quản lý của FedEx nói rõ: "Hãy quan tâm đến nhân viên của chúng ta; chính họ, lần lượt mỗi người sẽ mang đến sự phục vụ hoàn hảo theo yêu cầu của khách hành những người sẽ chuyển đến cho chúng ta khoản gia tăng cần thiết để đảm bảo cho tương lai của chúng ta".

• Dave Quade, Phó chủ tịch của Foster Products Division, thuộc H. B. Fuller, đã hợp nhất công ty của ông trên quy mô rộng lớn bởi lòng tin chân thành vào những con người ông thấy đang hoạt động trong thực tiễn hàng ngày: "Khi nhận ra lòng tin ở con người và khiến họ giành hết tâm trí để đạt được kết quả, lúc đó sẽ giống như được lên tới thiên đường vậy". Như Sartre đã viết, "Địa ngục là một dạng thức khác của con người". Nhưng khi được tổ chức và thúc đẩy đúng hướng, họ cũng có thể mang đến thiên đường.

• Hal Rosenbluth của Hãng Du lịch Rosenbluth đã viết cuốn sách mang tên Khách hàng đến thứ hai (sau). Vậy theo Rosenbluth, ai là người đến các địa điểm du lịch của hãng trước tiên? Đó chính là nhân viên của hãng. Bởi: "Nếu nhân viên của chúng tôi không đi trước tiên thì họ sẽ chẳng thể dễ dàng tập trung vào khách hàng và phục vụ khách hàng của chúng ta được".

Trong cuốn Sổ tay Người hợp tác của Wal-Mart, câu thần chú được Sam Walton dùng đi dùng lại nhiều lần nhất là "Con người của chúng ta tạo ra sự khác biệt". Thông điệp này cũng được dán lên phía sau các xe chờ hàng và trên bức tường của các kho hàng. Bất cứ người quản lý nào bị kỷ luật vì đã phớt lờ hay lạm dụng nhân viên (con người) đều không thể nói rằng anh ta đã không thấy "các chữ rõ ràng trên tường".

• Larry Bossidy, cựu Tổng giám đốc điều hành của Allied Signal, nhận ra cái (điều) quan trọng trong mọi người và mỗi người là: "Anh cần đoán chắc các nhân viên hiểu được tầm quan trọng của họ. Là một Giám đốc điều hành, anh cần nhân viên hơn họ cần anh".

• Herb Kelleher biết rằng lợi thế cạnh tranh của ông nằm ở đâu: "Hãng hàng không Southwest như là chính những con người của nó, và chúng tôi đã giành nhiều thời gian hơn bình thường để tập trung chú ý vào con người". Một ví dụ cho sự "nhiều hơn bình thường" đó là hãng Southwest đã phỏng vấn 150 nghìn ứng viên cho 4.000 đến 5.000 vị trí công việc tại hãng. Kelleher, người tin "con người tạo ra sự khác biệt" nói rằng "mọi người đều có thể mua được một chiếc máy bay hay thuê một chỗ bán vé, hoặc có thể mua máy tính, nhưng với những thứ không thể cầm nắm

được – như linh hồn của một cơ thể … là cái con người khó có thể làm giả được". Colleen Barrett, trợ tá cho Kelleher trong nhiều năm có danh hiệu là "Manager of People" – Người quản lý của Con người, danh hiệu này đã phản ánh được triển vọng của công ty trong tương lai.

• Jack Welch (được biết đến là "Neutron Jack" khi ông bắt đầu với cương vị Tổng giám đốc điều hành) hướng đến con người nhiều hơn khi ông trưởng thành trong vị trí của mình. Ông đã làm như vậy từ khi GE còn nhận rất nhiều ngành kinh doanh khác nhau. "Tôi đã dành 60% cuộc đời mình vào giải quyết các vấn đề con người, và đó là cách nên làm. Tự tôi không thể sản xuất một chương trình biểu diễn trên NBC, tôi không thể dựng lên một bộ máy… Thế nên toàn bộ tâm trí tôi xoay tròn xung quanh mọi người". Welch đã không hề nói suông, ông đã dành tiền bạc của ông (và cả bản thân ông) để thực hiện lời nói đó. Ông đã dành phần lớn thời gian của mình đến đi trực thăng đến Trung tâm Phát triển Quản lý nổi tiếng của GE để nói chuyện với nhóm những nhà quản lý, giúp họ trở thành những nhà lãnh đạo giỏi giang hơn và phát triển đội ngũ của chính họ.

Sự quan trọng của đội ngũ

Từ thời Kinh Thánh, con người đã đạt hiệu quả cao nhất khi họ phối hợp làm việc theo nhóm. Dù thậm chí họ chẳng sử dụng thuật ngữ nhóm, nhưng những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh nhận thức rõ ràng rằng một nhóm không phải phép cộng tổng các thành viên của nó. Họ chưa từng nghe nói tới từ tính hiệp lực, nhưng họ đã nhận ra nó một cách đầy đủ trong hành động để có thể miêu tả nó: "Hai người tốt hơn một, vì họ sẽ được trao đổi tốt về công việc của mình. Nếu người này sa ngã thì người kia có thể đỡ bạn mình lên… Lại nếu kẻ ở một mình bị người khác thắng, thì hai người có thể phản kháng nó; một sợi dây bện ba lấy làm khó đứt" (Truyền đạo 4).

Nehemiah đã hiểu rõ điều này khi ông tập hợp những nhóm người Hebrews tái thiết lại bức tường bao quanh Jerusalem:

"Tôi bèn lập những đồn trong các nơi thấp ở phía sau vách thành, và tại những nơi trống trải, tôi đặt người dân theo từng gia đình, có cầm gươm, giáo và cung… Từ ngày đó, phân nửa số người của tôi làm công việc, còn phân nửa kia cầm giáo, khiên, cung và giáp… Như vậy chúng tôi tiếp tục làm việc… từ lúc rạng đông cho đến khi sao mọc". (Nehemy 4)

Nehemiah hiểu sức mạnh của nhóm với những sức mạnh được bổ sung (xây dựng và chiến đấu) và với mục đích quan trọng hơn tất cả (là bảo vệ gia đình của họ và xây dựng đất nước).

Nhà lãnh đạo hiện đại đã tìm ra điểm tương đồng giữa việc xây dựng đội ngũ với việc xây dựng thành lũy là Akio Morita, Tổng giám đốc điều hành của Hãng Sony. Morita hiểu rằng con người trong công ty giống như những hòn đá khác nhau hơn là giống những "viên gạch" chuẩn về kích thước, khối lượng. Đây là một sự thực đáng vui hơn đáng buồn: "Người quản lý nhìn khắp các viên đá gồ ghề, và ông cần xây dựng một thành lũy bằng cách kết hợp những viên đá đó theo một cách tốt nhất, giống như một người thợ nề tài ba xây dựng một bức tường đá. Những viên đá có khi tròn, khi vuông, khi dài, lúc to, lúc nhỏ, nhưng bằng cách nào đó, ban quản lý phải tính toán được cách gắn chúng lại với nhau… Khi công việc kinh doanh thay đổi thì cũng cần phải chỉnh sửa lại những viên đá ở những vị trí khác nhau."

Khi Moses dẫn người Hebrew vượt qua sa mạc, có một số đáng kể sự hi sinh cá nhân cho sự phụng sự mục đích chung đến được với Miền đất Hứa. Sự thành công của Morita và hãng Sony phần lớn được xây dựng trên sự phụ thuộc của những mục đích cá nhân với mục đích của cả đội ngũ: "Vấn đề của người đã quen làm việc vì tiền là ở chỗ anh ta luôn quên rằng anh đã mong đợi làm việc cho sự tồn tại của nhóm, và thái độ tự cho mình là trung tâm này… đến việc ngăn chặn mục tiêu hợp tác lao động của anh là không có lợi".

Mỗi người trong đội ngũ đều có chức năng quan trọng và riêng biệt. Jesus đã lựa chọn các vị Tông đồ của mình dựa trên những kỹ năng và những nền tảng hết sức khác biệt của họ (có những người đánh cá, có người thu thuế). Romans 12 đã nói về con người với "những quà tặng (đặc sủng) khác nhau… ngôn sứ… phụng sự… dạy bảo… động viên… lãnh đạo." Ephesians 4:11 thì nói, "Và chính Người (Christ) đã ban ơn cho kẻ này làm tông đồ… ngôn sứ… người loan báo Tin Mừng… coi sóc và dạy dỗ…" Mỗi người trong đội ngũ có "đặc sủng và nhiệm vụ phụng sự khác nhau nhưng có chung một tinh thần". Thông điệp quan trọng nhất từ Kinh Thánh là gì? Đó là dù có vẻ ngoài nhỏ bé đến thế nào chăng nữa, không có bộ phận nào của đội ngũ ít giá trị hơn các bộ phận khác.

Một thông điệp tương tự cũng được Gordon Bethune đưa ra khi ông nỗ lực thổi sức sống mới vào hãng Hàng không Continental ốm yếu. Ông không sử dụng một cơ thể hay một bức tường đá làm hình mẫu của mình, cái ông dùng là một chiếc đồng hồ. Trong

một cuộc họp, ông đã bị một nhân viên thử thách, anh ta đã chất vấn ông tại sao bộ phận nhận đặt vé lại có thể được nhận tiền thưởng cho việc thực hiện chuyến bay đúng giờ, trong khi họ chẳng có chút tác động nào đến sự đúng giờ của hệ thống vận hành bằng máy bay. Bethune đã sưu tập đồng hồ, và hiểu rằng, giống như cơ thể con người, chúng là "điều kì diệu của sự liên hợp... hàng trăm bộ phận khớp với nhau... mỗi phần của chiếc đồng hồ thực hiện một công việc... và khi bất cứ phần nào hỏng thì đều có thể làm hư hại hay phá huỷ chức năng của cả chiếc đồng hồ. Thật không hay ho gì nếu bạn thiếu đi kim chỉ giờ hay mặt đồng hồ, nhưng bạn cũng trở thành vô dụng nếu thiếu đi chiếc đinh ốc nhỏ nhất... chiếc đinh ốc giữ lò xo chính của đồng hồ..." Vì thế Bethune giơ chiếc đồng hồ của ông lên và hỏi người nhân viên, "Anh nghĩ chúng ta không cần đến bộ phận nào của chiếc đồng hồ này?" Người nhân viên đó đã không thể trả lời được và (yên lặng) ngồi xuống.

Logic của Bethune khá gần gũi với logic của Vua David khi ông chia đều những phần đất chiếm được trong chiến tranh cho những người chỉ đơn thuần lo việc hậu cần nhưng không thực ra chiến đấu ở chiến trường. Vua David hiểu rằng toàn bộ đội ngũ đều đã đóng góp vào kết quả chung, và với việc chia sẻ đất đai cho tất cả mọi người, ông đã đưa ra câu hỏi tu từ, "Chúng ta không cần đến ai trong những con người này?"

Sự nhấn mạnh của Bethune về làm việc theo nhóm đã góp một phần quan trọng vào sự tái sinh thành công hãng Continental. Ông nói rằng "Một hãng hàng không là một đội thể thao lớn nhất. Có đến 40 nghìn con người đang làm việc cùng nhau... vì một mục tiêu chung... Giờ đây, tất cả mọi người ở trong cùng một đội và tất cả đều hiểu điều đó... Mọi người đều hiểu mục tiêu chung là gì... Chúng tôi đều làm việc theo cùng những mục tiêu đã được định ra từ trước " .

Jack Stack của Springfield Re lại có một lý do "ích kỉ" trong việc mong muốn trở thành một phần của nhóm (ông đã quyết định chỉ giới hạn cổ phần của mình trong công ty là 19%): "Tôi không hề muốn phải đơn độc. Tôi đang dẫn đầu đoàn người lên đồi. Tôi muốn chắc chắn rằng khi tôi lên tới đỉnh đồi, tôi vẫn thấy xung quanh là nhóm người đã đi cùng. Thật dễ dàng để ngăn bước một người, nhưng sẽ khá khó khăn đấy nếu muốn ngăn bước hàng trăm con người."

Một triết lý tương tự cũng đã giúp bảo đảm chiến thắng của Joab và Abishai, những người cai trị trong Kinh Thánh, mỗi người đều

phải đối mặt với một kẻ thù và mỗi người đều cần được hỗ trợ. Họ đã áp dụng khái niệm "phối hợp linh hoạt": "Nếu dân Aram (Si-ry) mạnh hơn anh, em sẽ đến giúp anh; nhưng nếu dân Ammon mạnh hơn em, anh sẽ đến giúp em" (2 Sam. 10:12).

Cái tên Marc Andreesen không tất yếu gợi lên hình ảnh một nhà lãnh đạo. Andreesen là nhà sáng lập của Netscape, và ông cần được tha thứ nếu ông có "tính tự cao tự đại" như Samson và nếu ông đã nghĩ rằng ông tự mình làm được tất cả và vẫn tiếp tục như vậy (nhưng hãy nhìn xem điều gì đã xảy ra với Samson!). Nhưng những kinh nghiệm của Andreesen, đặc biệt là những kinh nghiệm cạnh tranh để chia sẻ thị trường với Microsoft, đã giúp ông nhận thức ra sức mạnh của đội ngũ:

Khi con người từ bỏ họ có xu hướng để mặc (mọi thứ) bởi họ đã mất niềm tin vào người quản lý của họ. Quản lý nhóm với sự tôn trọng thực sự có thể thực hiện việc giữ chân nhân viên tốt hơn, đó là lý do vì sao các công ty như Microsoft, Intel, hay Cisco có thể nhanh chóng thay đổi cách chỉ huy, thực hiện những thay đổi khác biệt căn bản, và vẫn có được sự đồng lòng của những người lao động, họ nói: "Đồng ý, chúng tôi sẽ theo."

Lựa chọn đội ngũ

Hầu hết chúng ta nhớ đến kinh nghiệm chọn phần sân để đá bóng trong giờ nghỉ. Việc lựa chọn đội ngũ ("chọn phần sân") là sự tiên đoán đầu tiên, quan trọng nhất về cách mà cuộc chơi sẽ diễn ra. Người "đội trưởng" tài giỏi như thế nào, điều đó không quan trọng, nếu anh ta hay cô ta thực hiện một sự lựa chọn đội ngũ tồi, cuộc chơi sẽ kết thúc trước khi nó bắt đầu. Mọi người đã biết kết quả sau đó, và đội ngũ là nạn nhân của một sự lựa chọn sai lầm như vậy sẽ chỉ còn trông mong tiếng chuông rung lên để kết thúc sự thất bại hoàn toàn.

Hàng năm, Liên đoàn Bóng rổ Quốc gia (the National Basketball Association) giữ một bản danh sách phác thảo các vận động viên từ các trường đại học và cao đẳng. Có nhiều người lo lắng, hồi hộp, bởi mọi người đều hiểu tương lai của đội tuyển, trong năm tới và cả những năm sau nữa, xoay quanh quá trình lựa chọn này. Bạn là một huấn luyện viên hay một nhà lãnh đạo tài ba đến mức nào, điều đó không quan trọng, nếu bạn không thực hiện việc chọn đội ngũ của mình một cách khôn ngoan, bạn sẽ ở trong một vị thế cực kì bất lợi. Red Auerbach, trong nhiều năm là huấn luyện viên của triều đại thành công của Boston Celtics, chính là một bậc thầy trong việc lựa chọn những cầu thủ thích hợp, đặc biệt là người

đàn ông trẻ tuổi có tên Bill Russell từ một ngôi trường ít tên tuổi ở California. Nhưng ông cũng đồng thời lựa chọn một nhóm cầu thủ để bổ sung/hỗ trợ cho Russell, mỗi người với một vai trò riêng để thi đấu.

Auerbach hiểu rằng "Bạn lựa chọn con người như thế nào quan trọng hơn là một lần bạn chỉ bảo kinh nghiệm làm việc cho họ như thế nào". "Nếu bạn khởi sự với những con người phù hợp với công việc, bạn sẽ không gặp phải vấn đề khó khăn nào sau đó. Nếu bạn thuê những người không thích hợp với công việc… bạn sẽ thực sự gặp rắc rối" Auerbach đã biết làm thế nào để chọn được một sự hòa hợp hợp lý giữa những siêu sao và "những cầu thủ chỉ thực hiện đúng vai trò của mình", và làm thế nào để khiến họ thực hiện chức năng là một đội ngũ.

Kinh Thánh cũng trình bày rất rõ ràng về sự quan trọng của việc lựa chọn được con người phù hợp cho đội ngũ. Trước khi chọn ra được mười hai vị tông đồ , Jesus đã rời đến dốc núi và dành một đêm để cầu nguyện Thượng Đế. Người đã biết rằng nếu thông điệp của Người được truyền bá khắp thế giới thì ắt Người cần phải có một đội ngũ phù hợp. Khi David lên làm vua, một trong những điều đầu tiên ông làm là tuyển chọn một chính phủ, nó rất giống với các chính phủ được những nhà lãnh đạo các nhà nước ngày nay bổ nhiệm (ở chỗ): con người với chuyên môn và sự khôn ngoan đủ sức để đáp ứng được những trách nhiệm của họ:

"Joab… làm quan tổng binh; Jehoshaphat… làm quan thái sử; Zadok… và Ahimelech là thầy tế lễ; Seraiah làm kí lục… và con trai David làm quan trưởng dân".(II Samuen 8:15-18). Phải thừa nhận rằng các con trai của David quá trẻ và thiếu kinh nghiệm để nhận về mình một vị trí chính trị cần phải cống hiến nhiều, nhưng ông (Vua David) muốn hướng họ đến trách nhiệm sau này; một trong số họ là Solomon, người sẽ trở thành một nhà cầm quyền anh minh nhất của xứ Do Thái.

Một khía cạnh quan trọng của việc xây dựng các đội ngũ là các thành viên trong đội ngũ có thể được bổ sung, hỗ trợ nhau. Vua David đã lựa chọn những chiến binh của ông chủ yếu dựa trên những sức mạnh có thể bổ sung cho nhau của họ: Một người là Benaiah, khéo léo với gậy, anh ta đã từng khua một giáo đánh hạ một người Ai Cập cao 7 foot. Những người đến từ bộ tộc của Benjamin là những cung thủ và "có thể bắn tên hoặc ném đá tay trái cũng như tay phải". Những người con trai của Gad "là những chiến binh dũng cảm luôn sẵn sàng chiến đấu và có khả năng cầm khiên và giáo".(1 Chron. 11–12) Cùng với nhau, nhóm người này

đã làm nên một đội ngũ hùng cường với những sức mạnh có thể bổ trợ cho nhau điều đó có thể làm đòn bẩy trong mọi tình huống.

Đội ngũ mới mẻ của Gordon Bethune tại Continental Airlines là một nhóm với những sức mạnh có thể bổ trợ cho nhau. Và, giống như Jack Welch, người biết rằng mình không thể sản xuất một show truyền hình, Bethune đã hiểu rằng ông không thể tranh biện một trường hợp pháp lý hay lái máy bay. Ông cần "đội ngũ thành viên chính phủ" tốt nhất mà ông có thể tập hợp được. Để giúp việc về tài chính, ông đã thuê Larry Kellner, người đã làm việc cho một ngân hàng lớn. Vị trí Phó Chủ tịch điều hành các hoạt động, ông chọn C. D. McLean, người đã chịu trách nhiệm đào tạo phi công tại Piedmont Airlines. Cho các hoạt động kỹ thuật, ông đã chọn giám đốc cũ của bộ phận kỹ thuật tại Piedmont.

Cho vị trí Giám đốc điều hành hoạt động văn phòng, ông đã lựa chọn Greg Brenneman, một nhà tư vấn bên ngoài đến từ Bain và Cộng sự, người hiểu các vấn đề của Continental một cách sâu sắc, có thể còn quá sâu sắc. Bethune đã nói với ông này: "Greg này, đây là cơ hội để trở thành giám đốc điều hành một công ty sáu tỷ đô la đấy". Và Brenneman đáp lại: "Vâng, một công ty sáu tỷ đô la tệ nhất thế giới".

"Đội ngũ Continental" mới có những kỹ năng khác biệt, song, giống như "những con người hùng mạnh" của David, họ có thái độ tương tự nhau, chính điều này đã hợp nhất họ: sự chấp nhận thách thức và mạo hiểm. "Tôi muốn những người dám mạo hiểm; tôi muốn những người thành công nhờ nỗ lực", Bethune đã nói như vậy. "Tôi muốn những người có thể thấy được hãng hàng không của chúng tôi trong quá khứ như thế nào đến hãng hàng không chúng tôi sẽ trở thành ra sao".

Nhà lãnh đạo kém cỏi sẽ chỉ biết lựa chọn những người kém cỏi, những người chắc chắn thiếu lòng dũng cảm để tạo ra những chuyển biến mạo hiểm cần thiết để cho Continental có thể tự hồi sinh. David Ogilvy, Giám đốc của Hãng Ogilvy & Mather, đã từng khuyến khích những người quản lý của mình thuê những người có tài hơn họ. Ogilvy đã đưa cho mỗi người quản lý mới một bộ búp bê có thể tháo đầu của Nga , dạng búp bê mà khi vặn con búp bê lớn ra, bạn sẽ thấy lộ ra một con búp bê nhỏ hơn một chút, quá trình ấy tiếp diễn cho đến con búp bê cuối cùng chỉ là một mẩu gỗ nhỏ xíu. "Nếu mỗi chúng ta lại thuê một người nhỏ bé hơn, kém cỏi hơn chúng ta, thì chúng ta sẽ trở thành công ty của những chú lùn", ông lý giải. "Nhưng nếu mỗi chúng ta thuê được những người lớn hơn, tài giỏi hơn chúng ta, thì Ogilvy & Mather sẽ trở

thành công ty của những người khổng lồ".

Theo một cách thức tương tự, Paul cũng khuyên nhủ những người trẻ tuổi được ông bảo hộ cách để lựa chọn đội ngũ của chính họ. Ví dụ, ông đã khuyên nhủ Titus, môn đệ của ông ở đảo Crete, cần thực sự lựa chọn người có năng lực vượt trội hơn chính Titus:

Tôi để anh lại đảo Crete, chính là để anh hoàn thành công việc tổ chức, và đặt những kì mục trong mỗi thành, như tôi đã truyền cho anh. Kì mục phải là những người không chê trách được, chỉ có một đời vợ, con cái cũng tin đạo và không mang tiếng là sống phóng đãng hay bất phục tùng... không ngạo mạn, không nóng tính, không nghiện rượu, không hiếu chiến, không tìm kiếm lợi lộc thấp hèn. (Titus 1:5-7)

Paul lại có những tiêu chuẩn nghiêm khắc hơn cho đội ngũ của Timothy ở Ephesus. Ngoài tất cả các điểm mà ông đã từng đề cập với Titus, ông nói thêm rằng "người quản giám cần phải đứng đắn, hiếu khách và có khả năng truyền giảng... không được hay gây sự". Các trợ tá (trong hoạt động cúng tế và giảng đạo – ND) thì cần phải "là người đàng hoàng, biết giữ lời hứa, không rượu chè say sưa". (1 Tim. 3) Không còn nghi ngờ gì nữa, quá trình lựa chọn chính là một công việc khó khăn đối với những "huấn luyện viên" trẻ này. Mặt khác, họ tìm thấy những người đáp ứng được những chuẩn mực này một lần, rồi công việc điều hành nhà thờ trên thực tế của họ sẽ trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

Khi mới xem qua thì có vẻ như người đứng đầu một hãng hàng không lớn, vị huấn luyện viên bóng rổ thích nhai xì gà và một thánh tông đồ với hai môn đệ trẻ tuổi của ông có rất ít điểm chung. Nhưng tất cả họ đều nhận ra tầm quan trọng của việc lựa chọn được những con người phù hợp cho đội ngũ.

Sức mạnh của đội ngũ

Những con người hoạt động trong nhóm có thể đạt tới những thành tựu đáng kinh ngạc mà khi là một cá nhân hay là một nhóm những cá nhân, họ không bao giờ đạt được. Và có khác biệt lớn giữa một đội ngũ và một tập hợp các cá nhân. Từ một nhóm, Noah đã tập hợp thành một đội ngũ tuy có rất ít kinh nghiệm trong việc đóng tàu nhưng lại có khả năng cống hiến cho nhau và cho mục đích chung của họ. Moses đã rèn luyện một nhóm những người khốn khổ trước đây từng là nô lệ trở thành một đội ngũ hùng mạnh (đương nhiên việc trước đây những người nô lệ này đã từng được phân chia vào các bộ lạc hay "những nhóm làm việc"

có tác dụng rất lớn). Nehemiah đã xây dựng bức tường cùng với đội ngũ. Joshua đã phá đổ những bức tường cùng với những người đi theo ông. Còn Jesus đã biến một nhóm nhỏ, hỗn tạp gồm những người đánh cá, người thu thuế và dân lao động trở thành một đội ngũ có sứ mệnh cải đạo một nửa thế giới này.

Người dân Do Thái cũng đã từng trải qua những thời kì tan rã, không mục đích và vị kỷ. Đó là khoảng thời gian họ thoái hóa từ một đội ngũ thành một nhóm người đơn thuần. Họ trở thành những người tôn sùng thần thánh và không còn tôn trọng nhau cũng như đối xử với nhau hợp luân thường đạo lý. Giống như "con chiên lầm đường lạc lối", hơn cả việc trở nên không thống nhất trong mục tiêu chung, họ biến thành "những người đi theo con đường riêng mình". (Isa. 56:3)

Đó là tình trạng của đội Chicago Bulls khi Phil Jackson mới đến nhậm chức huấn luyện viên. Sau này đội bóng rổ Chicago Bulls đã giành được sáu chức vô định giải Bóng rổ nhà nghề nước Mỹ (NBA), nhưng chỉ là sau khi họ có thể thực hiện chức năng của một đội, dưới sự dẫn dắt của Jackson. Sự thực là đội bóng đã có một vận động viên vĩ đại nhất trong lịch sử bóng rổ ẩn trong con người Michael Jordan những ngày ấy. Cũng dễ quên rằng Jordan đã chơi trong đội Chicago Bulls vài năm trước khi họ chạm vào sự vĩ đại nhờ việc trở thành một đội thực thụ. Trên thực tế, trong suốt những năm tháng đầu tiên Jordan chơi cho đội Bulls, họ đã rất chật vật để có một mùa giải thành công.

Lý do ư? Đó chính bởi Chicago Bulls chỉ là một nhóm, không phải một đội. Nhóm ấy phụ thuộc và một cầu thủ tài năng nhưng lại thiếu định hướng hoạt động theo đội. Giữa các cầu thủ có rất ít tinh thần hiệp lực; sự hiện diện của Jordan thực sự đã làm thu hẹp sự phát triển cũng như tiềm lực của những người khác. Trong "tiếng lạo xạo" (rất thường có), các cầu thủ khác biết rằng công việc chính của họ là truyền bóng cho Jordan. Nếu anh ta ghi bàn thì thật tuyệt. Còn nếu anh ta không ghi bàn thì điều này cũng chẳng ảnh hưởng gì đến họ.

Khi Phil Jackson đảm nhận vị trí huấn luyện viên, ông đã biến một nhóm chơi bóng rổ hạng xoàng với một vận động viên vĩ đại trở thành một đội bóng vô địch. Ông làm điều đó bằng cách "để cái tôi phục vụ cho cái chúng ta". Ông khuyến khích Jordan phát triển các kỹ năng để có thể chơi theo định hướng chung của đội (như chơi phòng thủ hoặc truyền bóng) và truyền cảm hứng cho đồng đội để họ chơi tốt hơn. Ông giúp Jordan trở thành một người có vai trò lớn hơn một "ngôi sao"; ông đã biến Jordan thành người

lãnh đạo. Và với tấm gương của Michael Jordan, ông đã cải tổ Chicago Bulls từ một nhóm không mục đích trở thành một đội, nơi mỗi cầu thủ (kể cả các cầu thủ dự bị chỉ chơi vài phút trong trận đấu) đều có một vai trò trong trận đấu và đều điều quan trọng là vai trò ấy để hướng tới kết quả là chức vô địch. Cũng như Nehemial khi xây nên bức tường, Jackson khiến đội Chicago Bulls "làm việc với cả trái tim" và tất cả thể hiện như "một".

Herb Kelleher cũng đã tận dụng sức mạnh trong đội ngũ của ông khi muốn cải tiến hệ thống ngăn ngừa tai nạn tại Hãng Hàng không Southwest. Những hãng hàng không khác đã thiết lập lực lực đặc nhiệm nhỏ và tập trung vào những nhóm chịu trách nhiệm trực tiếp nhất trong việc ngăn ngừa tai nạn, như phi hành đoàn và nhân viên phục vụ. Phần còn lại của đội ngũ thì nhận được vài ghi nhớ mập mờ về việc "cần giữ an toàn".

Còn Kelleher đã tận dụng mọi người trong việc nỗ lực ngăn ngừa tai nạn, ngay cả nếu chức năng của họ liên quan rất ít đến việc đảm bảo an toàn chuyến bay. Thông điệp của ông tới toàn tổ chức là "chúng ta là một đội có chức năng đan xen nhau và toàn đội sẽ làm việc cùng nhau để cùng khích lệ nhau ngăn ngừa được tai nạn". Ông để những nhân viên kiểm tra hành lý quan sát các phi công trong khóa đào tạo bay mô phỏng và để các phi công quan sát công việc của nhân viên kiểm tra hành lý. Sau đó, mọi người trong đội đều hiểu được vai trò của anh ta hay cô ta cũng như vai trò của mọi người trong đội trong việc tăng cường an toàn và giảm thiểu tai nạn. Theo lời dạy của Romans 12, Kelleher đã tạo ra "một tập hợp" với "rất nhiều thành viên" và "những quà tặng khác nhau", tất cả đều hiến dâng cho một mục tiêu chung, cao cả.

Disney là một tổ chức khác, nơi có một vị lãnh đạo tài ba chú trọng vào vào việc "để cái tôi phục vụ cho cái chúng ta". Michael Eisner nhận ra rằng những nhà điều hành cao nhất của ông sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu được phát triển thành một đội. Ông đồng thời cũng nhận ra tầm quan trọng của việc những người này hiểu về vai trò của họ trong toàn bộ sự phân công vai diễn ở Disney.

Do đó, Eisner đã xây dựng một chương trình cho đội ngũ điều hành của ông mang tên Kích thước Disney và ông đã đưa vào đây ý tưởng về "tính hiệp lực ở trại huấn luyện lính thủy mới tuyển". Trong tám ngày, những uỷ viên Ban quản trị này được trải qua mọi vị trí trong công ty, không phải ở trong phòng đào tạo mà là họ trực tiếp bắt tay và làm từng việc. Họ đóng vai các nhân vật trong hoạt hình Disney trên sân của Thế giới Disney. Họ giám sát

việc thu dọn giường chiếu trong phòng khách sạn (thậm chí sửa sang một vài cái) và họ quan sát việc nấu 100 nghìn món ăn (có lẽ họ không được cho phép nấu nướng vì có thể sẽ làm hỏng mất món hầm – đó không phải là loại công việc có thể phó mặc cho những người lao động không có kỹ năng để thực hiện công việc đó).

Nói như Eisner thì "Họ đã học được cách làm việc giống như làm việc trong sức nóng 100 độ và độ ẩm ướt 100% (mành mành của người Do Thái trong sa mạc có tác dụng tốt ở đây). Họ học dọn nhà tắm, cắt cỏ, kiểm tra khách ra và dỗ dành bọn trẻ nhõng nhẽo". Những uỷ viên quản trị liên tục hoạt động như vậy từ 7 giờ sáng đến 11 giờ tối trong vòng hơn một tuần.

Ban đầu, họ phát sợ loại kinh nghiệm này, Eisner đã nói vậy. "Nhưng đến ngày thứ ba, họ yêu thích công việc. Và đến hết ngày thứ tám thì họ hoàn toàn gắn bó với công việc với nhau. Họ học được cách tôn trọng việc mà những người nhân viên cấp dưới làm và cùng nhau trở thành những người bạn thân thiết. Khi trở lại công việc của mình, thật tự nhiên, họ trở nên gắn kết hơn, dễ dàng hỗ trợ nhau hơn". Những uỷ viên ban quản trị của Disney có thể khởi đầu như những "thành viên miễn cưỡng của nhóm" nhưng những kinh nghiệm trên đã rèn luyện họ trở thành một đội tự nguyện hi sinh, thậm chí là hi sinh một cách hăng hái cái tôi cá nhân cho sự thống nhất và mục tiêu chung của cả nhóm.

Vua David cũng là một bậc thầy trong việc xây dựng đội ngũ. Ông biết phải phát triển tinh thần nhóm bằng cách để tất cả đóng góp một cách tự nguyện như thế nào. David đã khuyến khích những người đi theo ông "để cái tôi phục vụ cho cái chúng ta" bằng cách nêu ra một tấm gương lớn. Ông muốn những người dân của mình góp sức, góp của vào việc xây dựng đền thờ (công việc sẽ được con trai ông là Solomon thực hiện). David thực sự làm đúng những gì ông nói dù không có một chút đảm bảo nào về việc những người khác sẽ noi theo ông. Ông đã cung cấp một lượng lớn vàng, bạc và đá quý lấy từ ngân khố quốc gia. Sau đó, bước thứ hai để xây dựng đội ngũ là ông tự hiến tặng nhiều vàng bạc hơn từ chính phần tài sản của mình.

Đây chỉ là những gì cần thiết để thúc đẩy đội ngũ: "Giờ thì, các vị trưởng tộc, các trưởng chi phái Do Thái, các tướng lĩnh cai quản ngàn người, trăm người... đều sẵn lòng dâng tặng... Nhân dân vui mừng trước sự hưởng ứng tự nguyện của người lãnh đạo họ, họ cũng toàn tâm mang đồ đến đóng góp..". (1 Chron. 29) Để rèn luyện nên một đội ngũ, người lãnh đạo phải trở thành một "thành

viên toàn diện của đội ngũ", một mẫu người sẵn sàng cho đi một cách không tính toán năng lượng và các nguồn của cải của anh để những người khác có thể được khích lệ mà đóng góp và công việc chung.

Jan Carlzon của Hãng SAS hiểu rằng ông cần sự nỗ lực của tất cả các thành viên trong đội khi ông tiếp quản Lineflygs, một hãng hàng không nội địa xoàng xĩnh của Thụy Điển và là một công ty con của SAS. Ông không hề cư xử như một Giám đốc điều hành kiểu cách hay một ông vua quý tộc bằng việc đến và ngay lập tức thiết lập uy quyền và đưa ra các mệnh lệnh của ông. Thay vì hành động theo định hướng nhóm giống như ông Vua David thì ông lại yêu cầu sự hỗ trợ từ tất cả những thành viên trong đội.

Carlzon đã tập hợp một nhóm (và nó chỉ là một nhóm với toàn bộ ý nghĩa của từ này) và nói rằng: "Công ty chúng ta không hoạt động có hiệu quả. Chúng ta mất đi những đồng đô la và vướng vào nhiều vấn đề... Tôi không thể một mình cứu công ty này được. Cơ hội duy nhất cho Lyneflygs tồn tại là nếu các bạn giúp tôi – Tôi có vài ý tưởng... Nhưng quan trọng nhất, các bạn phải là những người hỗ trợ tôi chứ không có cách nào khác".

Đây là bước đầu tiên để "nhóm" Carlzon trở thành một đội. "Chúng tôi đã nghĩ rằng ông sẽ nói với chúng tôi những gì phải làm", một người lao động nói. "Nhưng ông đến và chuyển hướng trách nhiệm tìm ra giải pháp về phía chúng tôi". Ông đã thành công trong việc "biến cái tôi (trong đó bao gồm bản thân ông) thành cái ta".

Có rất nhiều cách thức mang tính sáng tạo để phát triển đội ngũ. Chúng ta đều quen thuộc với "sự thực hành không chính thức các kỹ năng liên quan đến quản lý", một hình thức mà những nhà quản lý chóp bu thực hành cách làm việc theo nhóm bằng cách thúc đẩy mỗi người vượt qua những bức tường của các khó khăn và tập hợp nhau lại trên những mỏm đá của các khó khăn mới. Công ty nhân sự Talent Fusion tại Harrisburg, Pennsylvania đã phát minh ra một sự kiện thể thao để hỗ trợ cho việc xây dựng đội ngũ thuận tiện hơn và chi phí ít hơn. Đó là tuần thi đấu bóng đá trong nội bộ công ty.

"Trò chơi này không chú trọng đến tài năng ghi bàn", một thành viên trong Ban quản trị của công ty đã nói. "Nó nói lên tài năng trong việc xây dựng đội ngũ... Chúng tôi nói chuyện về chiến lược, chúng tôi sẽ giành chiến thắng như thế nào, ai sẽ thực hiện việc gì – tất cả các vấn đề đó đều có thể áp dụng vào bản thân công việc

kinh doanh. Điều chủ yếu ở đây là khiến mọi người nghĩ về đội ngũ và cách thức để giành được những kết quả cụ thể". Giống như Vua David và "những con người vĩ đại" của ông, Talent Fusion tổ chức các buổi họp ngay sau trận đấu, khi tất cả mọi người còn đang nóng bức, đẫm mồ hôi và thật hào hứng. Đây là cách thức tuyệt vời để phá vỡ những rào cản và tăng cường sự tận tâm cho công việc của đội ngũ.

Nhưng đôi khi, người lãnh đạo phải trao tặng nhiều hơn là những huy chương vàng, bạc để khiến mọi người hành động như một đội. Người lãnh đạo thậm chí có thể phải từ bỏ cả thứ quý giá hơn – ví như văn phòng của ông. George Colony, Giám đốc điều hành của Forrester Research, một công ty kinh doanh loại hình tìm kiếm thông tin trên mạng Internet, đã nghĩ rằng nhân viên của ông sẽ hợp tác với nhau chặt chẽ hơn nếu ông để họ rời khỏi các văn phòng riêng và thiết lập nên một "tổ kén" ở chính giữa phòng máy tính. Ban đầu sự phản hồi lại chỉ là cách làm việc "giống như đội ngũ".

"Tất cả mọi người đều gào lên", Colony kinh ngạc nói. Và thế rồi, ông cũng rời khỏi văn phòng sang trọng của mình để ra nhập cái tổ kén đó. "Đội ngũ mới này kích thích cả công ty", ông hào hứng nói. "Chúng tôi chia sẻ với nhau những giọt nước mắt, nỗi sợ hãi, và đến cuối năm, chúng tôi cùng khiêu vũ trên bàn để ăn mừng thành công của chính mình… Nó giống như trở thành một tiểu đoàn trong quân đội vậy. Bạn làm việc như thể bạn sẵn sàng chết cho người sau tiếp tục tiến bước vậy". Chúng ta không biết liệu Colony có tham khảo sách của Nehemiah (trong đó mỗi người đều sẵn sàng chết cho người kế cận tiếp tục xây lại bức tường) không hay liệu ông có hiểu biết về sự hòa lẫn giữa David và "những con người vĩ đại" của ông ta hay không, nhưng trong hành động rời bỏ văn phòng riêng, rõ ràng ông đã kế tục các nguyên tắc của Nehemiah và David về xây dựng đội ngũ, đó là: Dành thời gian và công sức để thực hiện công việc chung và đặt mình nơi chiến tuyến cùng binh sỹ.

Nhưng cái tôi không thể trở thành cái ta nếu thiếu những hi sinh đau đớn của cá nhân. Các vị thánh tông đồ đã được đề nghị rời bỏ cha mẹ, người thân cũng như các tài sản vật chất để đi theo Chúa Jesus: "Cáo có hang, chim trời có tổ nhưng Con của Người sẽ không có chỗ nào để ngơi nghỉ". (Matt. 8:20) Ai còn muốn trở thành một thành viên trong đội ngũ của Jesus khi phải từ bỏ quá nhiều như vậy!

Công ty GE Plastics đã phải đối mặt với khó khăn gấp bội khi nó

liên doanh với Borg-Warner Chemicals, đó là: làm thế nào để giữ vững được hiệu quả của đội ngũ đã tồn tại trong khi hợp nhất thành viên của công ty mới thu nhận về một đội. Văn hóa liên hợp thì tạp nham cũng như có quá nhiều kỹ xảo. GE Plastics mang trong mình một loại văn hóa trẻ hơn, mang tính cá nhân nhiều hơn và cũng năng nổ hơn; còn ở Borg-Warner Chemicals thì nhân viên già hơn và họ đã quen với một kiểu văn hóa gia trưởng hơn.

Giải pháp để hợp nhất hai loại văn hóa công ty này tổ chức họ vào một đội với một nhiệm vụ, đó là: Nâng cấp năm tòa nhà hoạt động phi lợi nhuận tại khu vực San Diego, trong đó bao gồm cả YMCA (Hiệp hội các nữ tín đồ Ki Tô giáo trẻ tuổi), một nơi trú ngụ cho người vô gia cư, một câu lạc bộ cho thanh niên nam nữ. Joel Hutt, nhà quản lý truyền thông quảng cáo của GE Plastics đã tập hợp "binh sỹ" và cho họ thấy bức tranh về tình trạng xuống cấp của các khu nhà này. "Người quản lý của các tổ chức 'Trẻ' ('Y') này nói rằng, phải tốn khoảng 500 nghìn đô la và mất hàng năm trời để sửa sang được chúng. Nên, tôi ở đây để nói với các bạn rằng... Quân đội của GE sẽ tấn công địa điểm này. Chúng ta sẽ hoàn thành công việc đó trong tám giờ và chúng ta sẽ thực hiện ngay ngày mai!"

Thận trọng kết hợp hài hòa nhân sự từ hai công ty (và cả các khuynh hướng kỹ năng làm việc của họ), đội ngũ đã xây dựng lại một sân chơi bóng, đổ đất vào và dựng thêm các cửa sổ mới, gia cố bức tường. (Không giống với đội ngũ của Nehemiah, họ không bị quân đội khác tấn công nhằm ngăn cản việc xây dựng!) Họ đã sử dụng 11.000 foot vuông gạch ngói, 2.200 foot vuông thảm trải sàn và 550 gallon sơn. Họ đã trồng hơn 1.000 cây hoa, cây bụi các loại.

Sự hồi phục của nhóm "Trẻ" ('Y') và những dự án phục vụ cộng đồng khác là điểm quyết định trong việc hợp nhất hai công ty GE Plastics và Borg-Warner. Các thành viên trong cả hai công ty đều không còn nhìn nhận nhau như "những đối thủ cạnh tranh" hay "những người ngoài cuộc". Một nhân viên đã nói: "Chúng tôi đều bẩn và mệt và cũng rất tự hào được là một phần của cả dự án". "Là một nhân viên chính thức của Borg-Warner, bất kỳ câu hỏi nào tôi đã từng có khi nghĩ liệu đây có phải là kiểu công ty mà tôi muốn làm việc... những câu hỏi đó đã biến mất".

Dự án này gợi chúng ta nhớ tới đội ngũ của Solomon đã tập hợp lại để xây dựng đền thờ, tuy đội ngũ của Solomon có lớn hơn một chút, với: 30 nghìn người làm việc vặt, 70 nghìn thợ khuân vác, 80 nghìn thợ cắt đá và hơn 30 nghìn đốc công theo dõi nỗ lực vĩ

đại này. Cả đội ngũ của Solomon lẫn đội ngũ của GE đều được thúc đẩy, khích động bởi những nhà lãnh đạo tài ba và có mục tiêu cao cả.

Với cả hai đội ngũ, sự ăn mừng thành công thật rất quan trọng. Tuy vậy, tiệc mừng thành công của GE không đến độ như bữa tiệc của đội ngũ Solomon khi họ hoàn thành việc xây dựng ngôi đền: 14 ngày tiệc tùng múa hát. Vậy đó, thời kỳ ấy người ta gặp ít những lúc khẩn cấp và con người có nhiều thời gian để vui chơi, chúc tụng nhau hơn.

Thách thức trong việc xây dựng đội ngũ

Việc xây dựng đội ngũ có thể bị lãng mạn hóa thái quá. Đây là một quá trình mang tính thách thức, hỗn độn và dễ khiến cho người ta nản chí. Nhà tiên tri Moses đã bất chấp sự thách thức của những thành viên nổi loạn trong đội khi họ lên tiếng chỉ trích về sự sáng suốt của chuyến đi và họ khuyên ông nên chọn giải pháp an toàn là trở về (và chấp nhận làm nô lệ) cho Ai Cập. Và cả nhóm đã xa rời sứ mệnh của mình khi đúc một con bê bằng vàng trong lúc Moses đã ở xa trên đỉnh núi để nghe những lời giảng của đấng tiên tri.

Trong Galatians 5:13, Paul đã cảnh báo những người Ki Tô giáo đầu tiên rằng họ sẽ chịu hiểm nguy lớn nếu không hành động theo đội: "Nếu các người cứ tiếp tục cắn xé và tàn phá lẫn nhau, coi chừng đấy, ngày mai, chính các người sẽ tiêu diệt lẫn nhau". Và nhà tiên tri Nahum cũng đã cảnh báo Vua Assyria sự sụp đổ của vương triều đã được định đoạt trước bởi đội ngũ của ông đã trở nên lười nhác và tan rã: "Hỡi Đức Vua của Assyria, những kẻ chăn cừu của ngài thiu ngủ, những nhà quý tộc của ngài đang ngừng lại để nghỉ ngơi. Thần dân của ngài bị phân tán trên các đỉnh núi mà không ai tập hợp được". (Nah. 3:18)

Rất nhiều nhà lãnh đạo ngày nay gặp khó khăn khi họ cố tạo và điều hành những đội ngũ. Mặc dù hầu hết người lao động bày tỏ mong muốn trở thành "thành viên của đội ngũ thực sự" thì vẫn có vô vàn khó khăn khi họ thực sự ra nhập đội ngũ. Khi được hỏi về cách thay đổi những còn người lúng túng của Nestle, Giám đốc điều hành Peter Brabeck-Letmanthe bộc bạch:

Bạn sẽ ngạc nhiên đấy – đó là sự cộng tác. Rất nhiều người thích làm việc dưới sự chỉ huy theo cấp bậc hình chóp vì mô hình ấy rõ ràng. Nhưng cải cách liên tục không mang lại lợi ích nhiều trong loại môi trường này... Thẳng thắn mà nói, rất khó để làm cho những người trong nhóm quản lý cấp trung chấp nhận. Họ nghĩ

rằng chúng ta tước bỏ thứ bậc của họ và họ đang bị mất đi quyền lực.

Brabeck-Letmanthe bổ sung rằng ông sẵn lòng làm việc với những người "không biết cách" để hợp tác. Còn những người từ chối làm việc như một đội ngũ và từ chối vị trí của họ trong đội ngũ sẽ chỉ có tương lai tạm thời trong tổ chức mà thôi.

Gordon Bethune lặp lại ý kiến này, ông nói: "Những người làm biến đổi văn hóa ở đây đến từ một loại văn hóa dựa trên tư tưởng bè phái". "Tôi thắng. Anh bại. Hầu hết trong số họ chưa sẵn sàng để làm một thành viên trong đội ngũ. Họ còn phải thay đổi".

Một giám đốc khác cũng đã từng bị việc quản lý đội ngũ thách thức là Steve Jobs. Bạn thấy thật hiển nhiên khi biết đây là một thiên tài kỹ thuật với trực giác nhạy bén người đã bắt đầu sự nghiệp một cách độc lập trong garage của mình. Ông có ít kinh nghiệm với cách thức hoạt động kiểu hợp tác của tổ chức, dù đó là cách tổ chức theo cấp bậc hay định hướng của nhóm. "Cách lãnh đạo của Jobs không cho phép có sự cộng tác" – người đồng nghiệp Charles B. Wang nhận xét. "Cộng sự của Jobs thậm chí chẳng nêu ra ý kiến của họ khi tham gia vào cái được gọi là lĩnh vực bóp méo thực tế của Job… Làm việc theo đội nhóm không thể duy trì được trong một môi trường mà luôn có sự ngăn cản những người nói khác đi. Nếu lý tưởng của bạn không tồn tại được trước sự công kích thì nó cũng không đáng để biện hộ làm gì".

Với những cống hiến về kỹ thuật, Jobs đã có những cơ hội thứ hai, thứ ba cho vị trí quản lý đội ngũ – ở Next, sau đó là Apple và những doanh nghiệp cổ phần khác. Nếu những kỹ năng quản lý đội ngũ của Jobs phát triển ngang bằng với năng lực trong lĩnh vực kỹ thuật và tầm nhìn chiến lược của ông, thì gần như chắc chắn rằng sẽ chẳng có gì mà ông không thể đạt được.

Jack Welch đã không phát triển được đội ngũ của GE chỉ trong một đêm. Rất nhiều nhà quản lý của ông giữ khư khư vực sinh lời của riêng họ, giống như những thủ lĩnh của nhà nước Palestine cổ đại, họ sốt sắng bảo vệ những quyền lợi mình: nhân dân, đất đai và tiền bạc. Nhưng qua thời gian, Welch đã có thể xây dựng văn hóa quản lý theo hướng mang đậm tính chất đội ngũ hơn, nhất là qua những buổi họp nội bộ của những nhà quản lý được tổ chức tại Trung tâm Phát triển Quản lý nổi tiếng của GE tại Crotonville. Khi người đứng đầu một bộ phận nào đó gặp phải những vướng mắc trong lĩnh vực của mình, những nhà quản lý trong các lĩnh vực kinh doanh khác sẽ biết đây là nạn nhân của sự thiếu may mắn,

và thế là họ bổ sung vào cho công ty ấy 20 triệu đô la ở khâu này, 10 triệu đô la ở bộ phận khác. Thật giống như cách mà người dân Do Thái dốc tiền của để xây những đền thờ của họ.

Dẫu vậy, không phải mọi câu chuyện liên quan đến sự cố gắng thành lập đội đều có kết cục tốt đẹp như câu chuyện này. Những ai làm việc trong bất kể mô hình tổ chức nào đều hiểu rằng thật đáng ngờ khi những nhà lãnh đạo và quản lý của chúng ta bắt đầu nói đến "đội ngũ" và tất cả những thành tựu tuyệt vời nhất của nó. Những tuyên bố đó thường bị thổi phồng lên, là sự bất đồng bị che đậy, hay nó thoả mãn cho những ai thực sự chỉ có những đóng góp tối thiểu vào thành công của đội ngũ.

Chính vì vậy mà những thành tích của đội ngũ Max De Pree tại doanh nghiệp Herman Miller là rất đáng chú ý. Ông đã mở rộng toàn bộ tổ chức của mình cho James O'Toole – một nhà tư vấn về quản lý với một cái nhìn sắc bén, có thể phát hiện bất cứ điều gì đã bị các vị điều hành biến đổi, tô vẽ khác đi. Sự hoài nghi ban đầu của O'Toole đã được làm nổi rõ khi De Pree trao ông quyền đi lại khắp mọi nơi, hỏi bất kể ai trong công ty, dù đó là một giám đốc hay một công nhân. Những gì ông tìm thấy đã làm tổ chức này trở nên rời rạc ra thành từng mảnh:

Vấn đề duy nhất là tôi không thể nhận ra ai là quản lý, ai là công nhân! Những người có vẻ như là công nhân sản xuất thì lại được giao nhiệm vụ giải quyết những vấn đề quản lý về việc cải tiến sản xuất và chất lượng sản phẩm. Và những người có vẻ như là quản lý thì lại sắn tay áo lên, làm việc bên cạnh nhau, cùng tất cả mọi người với một sự cố gắng chung là làm ra những sản phẩm với cách thức hiệu quả hơn.

Nếu O'Toole đến thăm Jerusalem khi đội ngũ của Nehemiah xây dựng bức tường hay khi những người của David lên kế hoạch cho chuyến mạo hiểm tới của họ, chắc hẳn, ông sẽ nói những lời tương tự như trên. Trong những nhóm làm việc hiệu quả, địa vị của mỗi người trở nên ít quan trọng hơn kết quả chung.

Sự uỷ quyền

Đội ngũ hoạt động hiệu quả nhất khi người lãnh đạo có khả năng giao nhiệm vụ và quyền hành động cho cấp dưới của mình. Một trong những người đầu tiên và cũng là người giỏi nhất trong việc uỷ quyền cho cấp dưới chính là Moses, ông đã rất khó khăn để học được rằng một người, dù có tài giỏi đến đâu, cũng không thể tự mình lãnh đạo chính mình, đơn thương độc mã. Moses đã cố gắng

để điều hành mọi bộ phận trong "Tập đoàn Những đứa con Do Thái" từ đầu đến cuối (trong trường hợp tồi tệ nhất, nó là toàn bộ những gì mà bộ lạc chiếm đoạt được, nhưng khi nguồn của cải tăng lên, thì nguồn tài nguyên cũng sẽ tăng lên đi kèm với đó là phiền phức trong việc cai quản nguồn của cải và tài nguyên ấy).

Đã có một "cố vấn" đến chỉ cho Moses sự vô ích của việc cố gắng tự điều hành mọi việc một mình và hệ quả căng thẳng và mệt mỏi mà ông phải trải qua. Vị cố vấn này cũng xuất hiện dưới vai trò bố vợ của Moses, đó là Jethro, người đã buộc phải hỏi Moses rằng:

Tại sao con ngồi đây một mình như một phán quan trong khi những người dân này thì đứng quanh con từ ban mai cho đến chiều tà như vậy? Việc con làm thật không hay. Con và những người dân đến với con sẽ chỉ làm cho con kiệt sức mà thôi. Vì việc đó nặng nề quá sức con, một mình gánh chẳng nổi… hãy chọn trong dân chúng mấy người tài năng… rồi lập họ thành người cai trị nghìn người, trăm người, cai trị năm mươi hay hàng chục người… Hãy để họ phụng sự như những phán quan… nhưng khiến họ trình những việc khó lên con giải quyết còn những trường hợp bình thường hãy để họ tự có quyết định. (Exod. 18)

Ngay khi Moses lựa chọn đội ngũ và người lãnh đạo đội ngũ thì dãy người chờ đợi giải quyết công việc trước cửa lều ông (nó chắc chắn dài hơn dãy người chờ giải quyết sự vụ tại bất cứ văn phòng công ty xe ô tô nào) và mức độ căng thẳng của ông giảm đi đáng kể.

Steve Case của Hãng AOL cũng gặp vấn đề tương tự khi ông khởi nghiệp. Giống như nhiều nhà doanh nghiệp, ông cố gắng để làm mọi việc và không hề nghĩ đến khó khăn. Thậm chí, ông còn viết cả quảng cáo cho AOL và những thông cáo báo chí. Case viết rằng "Tôi đã để hết tâm trí vào mọi quyết định". Chúng ta không biết liệu Case có được người cố vấn giống như cha vợ Moses không, hay ông đã rút ra bài học từ sự tổng kết của chính mình, nhưng cuối cùng, ông đã nhận ra rằng "con đường duy nhất để bạn tạo ra một công ty thật đặc sắc đó là thể hiện vai trò của mình như một người hướng dẫn chứ không phải một người thực hiện".

Nhưng để có thể uỷ quyền cho cấp dưới, bạn cần phải tin những thành viên trong đội hiểu được vai trò của họ là gì và có khả năng để thực thi vai trò đó (có thể với rất ít hướng dẫn). Nehemial hiểu rằng ông không thể tự mình dựng lại bức tường Jerusalem, vậy nên ông đã tuyển chọn những người lãnh đạo có năng lực ("những người đại diện hay những người đáng tin cậy") để quản

lý từng phần của công việc chung: "Cổng Cá do con trai của Hassenaah dựng lại… Cổng Trũng do Hanun tu bổ… Cổng Giếng do Shallun, con của Col-Hozeh sửa sang". (Neh. 3) Và ngay khi công việc được thực thi, Nehemiah cũng tin chắc rằng người anh em tin cậy của mình, Hanani đã có mặt ở đó để bảo vệ những cái cổng và bức tường cùng với người chỉ huy thành lũy. (Neh. 7)

Có thể người có kỹ năng uỷ quyền xuất sắc nhất trong Kinh Thánh là Jesus. Ông đã lựa chọn một cách cẩn trọng mười hai vị tông đồ của mình rồi gửi họ đi cùng những chỉ dẫn rõ ràng. Một người có tài uỷ quyền xuất sắc là một người lựa chọn được nhân sự phù hợp cho nhiệm vụ, luôn thật rõ ràng về những nhiệm vụ và những gì mà các thành viên trong đội được quyền làm:

Đức Jesus tập hợp nhóm mười hai người lại, ban cho họ quyền năng để trừ bỏ mọi thứ quỷ quái và chữa lành mọi loại bệnh tật… Người nói với họ: "Anh em đừng mang gì đi đường trừ gậy để chống – không bánh mì, không túi, không tiền… Đi xăng đan nhưng không mặt áo chùng. Khi anh em vào ngôi nhà nào, hãy chỉ ở đó rồi từ đó mà ra đi. Nếu nơi nào không chào đón hay không nghe các anh truyền dạy thì khi rời khỏi đó hãy giũ bụi bám ở chân để tỏ ý phản đối họ". (Luke. 9:1-5)

Rồi sau đó Jesus lại gửi đi 72 người được uỷ thác nhiều hơn với những chỉ dẫn tương tự. Người gửi họ đi theo từng nhóm hai người để có thể nương tựa lẫn nhau. Và chúng ta đã cùng biết rằng những người đi theo Chúa Jesus đã tăng lên đột ngột và đông đảo như thế nào từ nhóm nhỏ đầu tiên này.

Ở một khía cạnh khác, Dennis Holt, người sáng lập ra Western International Media, lại là "người không chịu uỷ quyền". Sự tập trung, kiên trì cao độ của ông khiến các đối thủ phải e sợ. Ông là người tham công tiếc việc, tham gia vào tất cả các phần việc, đối thủ thấy ô tô của ông đỗ trước cửa văn phòng bảy ngày một tuần. Nó không phải là một "cái cây" cứ đứng đó, trước cửa văn phòng mà ở đó, ông đã thực sự làm việc. Đáng tiếc thay, đôi khi Holt lại ở đó bởi một lý do sai lầm – vì ông bất lực trong việc uỷ quyền cho người khác. Ông than vãn rằng đó là "một tai họa… Tôi phải tự mình làm lấy toàn bộ, tôi không uỷ quyền được". Cuối cùng, ông đã nỗ lực để có thể uỷ quyền cho người khác (nhưng chỉ sau khi hôn nhân của ông tan vỡ). Ông đã thăng chức cho một vị Giám đốc của mình lên làm Chủ tịch, đó là Michael Kassan. Ông rất vui thích khi phát hiện ra Kassan thiếu kinh nghiệm trong việc mua bán các chương trình truyền thông, ông và Kanssan đã bù đắp cho nhau rất hiệu quả và trở thành một đội tuyệt vời. Tuy Holt cũng

mới bổ nhiệm được những người chỉ huy "hàng nghìn, hàng trăm, năm mươi, hàng chục người" nhưng chí ít ông cũng đã bắt đầu quá trình chuyển giao trách nhiệm cho những người kế cận. Nếu ông đã có được một cố vấn (hay cha vợ) giống như Jethro thì có thể, ông đã học được việc uỷ quyền sớm hơn.

Trao quyền và phát triển đội ngũ

Những nhà lãnh đạo giỏi hiểu rằng bạn không thể tập hợp một nhóm những cá nhân chẳng có kỹ năng, rồi gọi họ là "đội ngũ" và kì vọng họ đạt được những mục tiêu của cả tổ chức lớn. Bạn phải trao quyền cho các thành viên của đội, cấp phép cho họ hoạt động, cho họ những công cụ và quyền để hoàn thành được nhiệm vụ của họ. Và bạn phải phát triển đội ngũ, đem lại cho nó và những thành viên của nó những kỹ năng cần thiết và luôn cho các thành viên những cơ hội nâng cao những kỹ năng đó để có thể phù hợp với những công việc có quy mô lớn hơn.

Thánh tông đồ Paul đã trao cho Titus, môn đệ trẻ tuổi của mình những chỉ dẫn đặc biệt để phát triển các thành viên đội ngũ của Titus ở mọi cấp độ: "Hãy khuyên những người đàn ông lớn tuổi [nam uỷ viên hội đồng trưởng lão] phải tiết độ, đàng hoàng, chừng mực (tự chủ) và vững mạnh trong đức tin, đức mến và đức nhẫn nại. Cũng như vậy, hãy khuyên nhủ những người phụ nữ lớn tuổi [nữ uỷ viên hội đồng trưởng lão] phải ăn ở sao cho xứng đáng, không nói xấu, không rượu chè say sưa… Như vậy, họ có thể dạy bảo những người phụ nữ trẻ… Cũng khuyến khích các thanh niên phải giữ chừng mực trong mọi việc…" (Titus 2:2–6)

Người được Paul bảo hộ, môn đệ của Paul ở Ephesus, Timothy có những kinh nghiệm ở một trình độ khác và một sự sẵn sàng khác với Titus nên ông nhận được những chỉ dẫn khác về cách xây dựng và phát triển đội ngũ của chính ông: "Hãy loại bỏ những chuyện hoang đường và nhảm nhí của các bà già… Hãy truyền, hãy dạy… Chớ có để ai coi thường ai vì anh còn trẻ… Anh hãy thận trọng trong cách ăn, nết ở và trong lời giảng dạy". (1 Tim.4)

Những nhà lãnh đạo hiện đại (dù là trẻ hay già) đều đưa việc phát triển đội ngũ của họ lên thành ưu tiên hàng đầu. Hãng Du lịch Rosenbluth có chương trình "Đồng minh của Ngày". Mọi nhân viên quan tâm đến những lĩnh vực khác nhau đều có thể "bám theo" uỷ viên Ban quản trị trong một ngày. Hơn 100 nhân viên đã chọn cách dùng một ngày đó để bám sát chính Rosenbluth, để học hỏi những kỹ năng mới, khám phá ra cách vị Tổng giám đốc điều hành quản lý chính mình, kết cấu, sắp xếp một ngày của ông và

làm việc theo nhóm.

Tại Hãng Phần mềm Trilogy, mỗi nhân viên mới được tuyển dụng (giống như những "thanh niên nam nữ" trong đội ngũ của Paul) đều có một người bảo trợ. Nếu nhân viên mới "thành công", người bảo hộ sẽ được thưởng 1.000 đô la. Nếu thất bại, người bảo hộ sẽ bị trừ mất 4.000 đô la. (Paul không trao cho môn đệ của ông những phần thưởng vật chất, hơn thế, ông trao cho họ những phần thưởng thực sự cần thiết và có quyền lực mạnh hơn để phát triển đội ngũ của chính họ).

Tại Home Depot, những người quản lý kho được khuyến khích để trao quyền, phát triển chính họ và đội ngũ của họ. Họ được giao cho một khối lượng lớn các khó khăn trong việc cung cấp hàng hóa, thiết lập giá cả và thuê mướn nhân công, với mức độ nhỏ nhất những trở ngại từ "tập đoàn".

Bill O'Brien, Tổng giám đốc điều hành của Hanover Insurance, một trong những công ty dẫn đầu về hoạt động có hiệu quả trong lĩnh vực bảo hiểm thập kỉ trước, nhận ra rằng từ đội ngũ nghe thật giả dối nếu người làm việc không được trao quyền để đưa ra những quyết định ngày càng phức tạp hơn hay không được chuyển giao cho những kỹ năng để thực hiện các công việc nên: "Trong hình mẫu tổ chức mà chúng ta tìm kiếm để xây dựng thì sự phát triển con người đầy đủ nhất luôn song hành với sự thành công về tài chính".

Giống như Paul, tất cả các tổ chức này đều nhận ra rằng một đội ngũ chỉ có sức mạnh ngang bằng những thành viên đơn lẻ của nó, rằng những thành viên cần phải liên tục được phát triển và rằng những khuyến khích về mặt tài chính có thể thúc đẩy một nhóm nhưng để thiết lập một nhóm thực sự và đưa vào hoạt động trong thực tế thì cần những khuyến khích thực chất hơn, sâu sắc hơn.

NHỮNG BÀI HỌC TỪ KINH THÁNH VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ

• Một đội ngũ là một nhóm các cá nhân với những nhu cầu khác nhau nhưng cùng theo đuổi một mục tiêu chung, thống nhất.

• Một đội ngũ hoạt động có hiệu quả thì (có giá trị) lớn hơn tổng số các bộ phận của nó; một đội ngũ hoạt động kém hiệu quả thì đạt được những kết quả kém hơn các cá nhân của nó có thể đạt được khi tự làm việc theo khả năng của họ.

• Công nhận những tài năng cá biệt và động cơ của mỗi thành viên trong đội ngũ.

• Một sự lựa chọn cẩn thận các thành viên trong đội ngũ với những khả năng có thể bổ sung cho nhau tốt hơn là việc sưu tập các cá nhân tài năng, những người đang giành nhau để trở thành "ngôi sao".

• Một nhà lãnh đạo tài ba được tăng thêm sức mạnh chứ không phải bị đe doạ bởi việc lựa chọn những thành viên tài giỏi vào đội ngũ.

• Nhắc nhở mỗi thành viên trong đội về những hành động của anh/chị ta có đóng góp như thế nào vào mục tiêu chung của cả nhóm.

• Nhắc nhở các thành viên trong đội rằng dù là một nhà lãnh đạo đầy quyền lực và giỏi giang thì bạn cũng không thể làm việc một mình, bạn cần sự hỗ trợ của các thành viên trong đội của mình.

• Tích cực khuyến khích, thưởng công cho những hành động và thái độ có tính chất xây dựng đội ngũ.

• Tìm ra sự chống lại việc xây dựng đội ngũ. Kiểm soát nó bằng những lời khích lệ và những hành động củng cố lời cam kết của bạn cho sự gần gũi trong đội ngũ.

• Giao nhiệm vụ cho những thành viên của đội phù hợp với những mặt mạnh và nhu cầu phát triển của họ.

Chương 8
Lòng can đảm

“Nhưng hỡi con người, ngươi chớ sợ hãi, dầu dây leo và gai góc ở khắp nơi và ngươi ở giữa đám bọ cạp mặc lòng”.

-- Ezek, 2:6

“Ta há không phán dặn ngươi sao? Hãy mạnh mẽ và dũng cảm. Chớ có khiếp sợ, chớ có nản lòng”.

-- Josh, 1:9

Joshua, Jack Welch và Sư tử nhút nhát (Cowardly Lion) trong Phù thuỷ xứ Oz (The Wizard of Oz) có vẻ khó có thể được gọi là một bộ ba, nhưng mỗi nhân vật bằng cách của mình đều nhận ra giá trị của lòng can đảm. Thường thường, Joshua thể hiện đặc điểm này khi ông hạ những bức tường có vẻ rất vững chắc và đưa người Hebrew vào các trận chiến chống lại những kẻ thù dường như không thể vượt qua được. Welch, người đã dành phần lớn thời gian của mình bồi dưỡng các nhà lãnh đạo tại Trung tâm phát triển quản lý GE ở Crotonville – New York, đã làm việc với rất nhiều ứng cử viên xuất chúng cho vị trí quản lý cao nhất. Ông nhận định rằng điều phân biệt một nhà quản lý và một người lãnh đạo là “bản năng và lòng can đảm để thực hiện những yêu cầu phức tạp một cách dứt khoát, công bằng và chính trực”.

Với Sư tử nhút nhát lại là một câu chuyện khác. Nó khởi đầu không phải là vị trí lãnh đạo, không có mục tiêu, không có hành động thô bạo vốn ẩn chứa sự thiếu vắng hoàn toàn của lòng can đảm. Khi bị các thành viên của “đội Oz” tấn công bất thình lình, trong đầu con sư tử chỉ có ý tưởng của một nhiệm vụ vô nghĩa là đe dọa bất kì ai xuất hiện trên đường của nó. Chỉ khi nó tìm được ý nghĩa thông qua một mục tiêu chung cũng như lòng trung thành

đối với tập thể thì lòng can đảm đích thực của nó mới xuất hiện. Khi câu chuyện tiếp diễn, con sư tử gặp nhiều nhân vật hung dữ hơn những người mà nó định đe dọa ban đầu. Lòng can đảm của nó tăng lên khi nó muốn bảo vệ nhóm của mình và càng ngày càng gắn bó với sứ mạng chung của tập thể, sứ mạng này hoàn toàn thống nhất với sứ mạng riêng của nó.

Đương nhiên phần khó khăn của sư tử không đến mức nó cần phải phát huy lòng can đảm để xác định. Con sư tử cho rằng bởi nó cảm thấy sợ hãi nên nó không được can đảm như đáng lẽ một vị "chúa tể rừng xanh" phải làm. Điều nó (và hầu hết những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh và doanh nghiệp) cần học là lòng can đảm không phải là sự vắng mặt của nỗi sợ hãi mà là sự sẵn sàng hành động cho dù cảm thấy sợ hãi: "Cảm nhận nỗi sợ hãi nhưng dù sao vẫn hành động".

Trong Kinh Thánh có nhiều anh hùng và nhà lãnh đạo thể hiện nhiều loại hình can đảm: về sức mạnh, chính trị và đạo đức. Hình mẫu đầu tiên đương nhiên là David, một chàng chăn chiên đối mặt với một tên khổng lồ giáp sắt và dạn dày chinh chiến, và là người đã tuyên bố với Vua Saul là "Xin chớ ai ngã lòng vì những kẻ Philistine kia, kẻ tôi tớ của Vua sẽ đi đấu địch cùng hắn" (Sam 1, 17:32). Hoàng hậu Esther mạo hiểm cả vị trí được ưu ái của mình trong cung điện (và cả cuộc đời của bà) để cứu người dân của bà khỏi tuyệt chủng. Thánh Jeremiah sẵn sàng mạo hiểm mạng sống của mình để cảnh báo với người đứng đầu đất nước của ông về hiểm họa tuyệt chủng của họ nếu họ không chịu thay đổi phong thái ngờ nghệch của họ; ông đã không bị xử tử nhưng phải chịu tù tội và tra tấn. Daniel thà đối mặt với sự hung dữ của con sư tử và sự giận dữ của quốc vương còn hơn đi ngược lại niềm tin của mình. Jesus và các môn đệ của mình cũng phải chịu sự bức hại của luật định, chịu đánh đập, nhạo báng và cả cái chết. Lòng can đảm, có niềm tin vào chính mình, chính là điều giúp họ tiến về phía trước.

Sức mạnh của lòng can đảm

Người lãnh đạo can đảm có một đặc điểm là có thể tác động và chuyển hóa mọi thứ họ làm. Lòng can đảm thường là một gia vị quan trọng trong "món ăn lãnh đạo". Nếu không có nó, thậm chí chẳng ai muốn nếm thử món ăn đó; cả chiến thắng cũng thật nhạt nhẽo. Nếu có lòng can đảm, mọi việc đều là cuộc phiêu lưu, đều được mọi người tung hô dù thành công hay thất bại (nhưng nếu có lòng can đảm, khả năng thành công tăng lên rất nhiều).

Những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh đều phải đối mặt với những nhiệm vụ to lớn nhưng đầy hứng khởi và họ nhận ra rằng nhu cầu đối với lòng can đảm cũng tỷ lệ với quy mô và tầm quan trọng của những nhiệm vụ này. Vì vậy, yêu cầu lãnh đạo phải có lòng can đảm thường gặp và với số lượng lớn:

"Hãy vững lòng, bền chí vì người sẽ dẫn những người dân này đi nhận lấy đất đai mà ta đã thề cùng tổn phụ ban cho họ". (Josh 1:6) Phải nhớ rằng đất đai đó đang bị quân địch chiếm đóng tràn lan.

"Hãy vững lòng, bền chí; chớ sợ hãi và khiếp đảm họ". (Lời Mose nói với người dân Do Thái, Deut 31:6 Phục truyền luật lệ ký)

"Hãy vững lòng, bền chí mà làm; chớ sợ sệt, chớ kinh hãi". (Lời của Vua David nói với con trai kế vị mình là Vua Salomon, 1 Chron I Sử ký, 28:20)

Nếu các thông điệp trên có vẻ trùng lặp thì hãy nhớ rằng các trở ngại mà những vị lãnh đạo này phải đối mặt là rất lớn và không bao giờ kết thúc. Họ luôn luôn cần nhắc nhở là phải can đảm. Người lãnh đạo hiện đại cũng vậy. Nếu lấy đi của người lãnh đạo lòng can đảm, bạn sẽ chỉ còn thấy một nhà quản lý đơn thuần, hoặc trường hợp xấu hơn là một "cái máy" thi hành những luật lệ của một hệ thống quan liêu mà thôi.

Arthur Martinez nhìn thấy nhu cầu của lòng can đảm trong bản thân con người ông và đội ngũ quản lý của mình khi ông tiếp quản Công ty Sears. Đây là công ty chuyên bán lẻ và bán theo đơn đặt hàng vốn có tên tuổi nhưng đang trong giai đoạn khó khăn. Khi tiếp xúc với những người nộp đơn vào vị trí quản lý, ông không che dấu những thách thức to lớn, sự can đảm cần thiết để đối mặt với thách thức và phần thưởng của sự thành công. Ông nói với những người ứng cử: "Đây là những cuộc phiêu lưu mạo hiểm nhất trong lịch sử kinh doanh. Các bạn phải cực kỳ can đảm, phải tự tin vào chính bản thân mình. Nếu chúng ta làm được, đương nhiên chúng ta sẽ giàu có. Nhưng hơn cả như vậy, chúng ta còn được một phần thưởng tinh thần vô cùng to lớn. Làm sao chúng ta có thể không làm được cơ chứ". Đó chính là thái độ can đảm đã khiến những người theo gót Moses, Joshua và Jesus chỉ có một sự lựa chọn, đó là "bước lên phía trước".

Đôi khi chỉ cần là thành viên của một đội dưới trướng một vị lãnh đạo cụ thể đã đòi hỏi người tham gia phải có hoặc phải xây dựng nhanh chóng lòng can đảm mạnh mẽ. Trong lá thư Paul gửi "học trò nhỏ" Timothy, ông khuyến khích Timothy hãy can đảm trong

nhiệm vụ của mình "vì Thiên Chúa đã thay vì ban cho chúng ta một thần khí làm cho chúng ta trở nên nhút nhát, Ngài đã ban cho chúng ta một thần khí khiến chúng ta có đầy sức mạnh, tình thương và khả năng tự chủ". (2 Tim. 1:7)

Timothy còn trẻ và không có kinh nghiệm, nhưng không gì nghi ngờ rằng khái niệm về lòng can đảm đang lớn lên trong anh đã được niềm tin của Paul làm cho vững chắc hơn. "Nếu bạn là một thành viên trong đội của tôi, bạn đã được tin tưởng là một con người can đảm". Các thành viên trong nhóm cấp cao của Lou Gerstner tại Tập đoàn IBM dày dặn kinh nghiệm hơn Timothy rất nhiều, nhưng chỉ riêng thực tế việc họ là thành viên của đội cũng là sự đảm bảo đức tính can đảm của họ. Phó Giám đốc nhóm phần mềm của IMB đã nhấn mạnh: "Nếu bạn là thành viên trong đội ngũ của Lou, bạn là một người mạnh mẽ. Những người nhút nhát không tồn tại được ở đây". Trong cả đội ngũ của Paul lẫn đội ngũ của Lou, lòng can đảm là một yêu cầu và điều này được tuyên bố rõ ràng.

Một nhà lãnh đạo khác mà đối với ông, "tinh thần rụt rè" là một kẻ xa lạ chính là Herb Kelleher từ Công ty Southwest Airlines (chắc chắn rằng những người kế nhiệm Herb cũng sẽ can đảm và táo bạo như vậy). Kelleher đã tuyên bố: "Bạn phải sẵn sàng mạo hiểm vì cấp dưới của bạn. Nếu bạn không đấu tranh vì họ thì bạn có thể chắc rằng họ sẽ chẳng bao giờ chiến đấu vì bạn". Vậy Kelleher đã "chiến đấu vì cấp dưới" của ông như thế nào? Trước tiên, trong ngành hàng không đầy thăng trầm, không bao giờ ông sa thải nhân viên cả.

Và sau đó là "lòng can đảm" của ông, Công ty Southwest đã thua vòng đầu tiên tại cuộc tranh tụng tại toà án, phải bỏ ra hơn 550 nghìn đô la chỉ để phiên tòa kết luận rằng Dallas, Houston và San Antonio đã sở hữu đủ dịch vụ hàng không và không cần phải có thêm hãng hàng không như Southwest nữa. Họ cũng thua ở phiên phúc thẩm. Kelleher tiếp tục đại diện cho công ty trước tòa và trả từng xu án phí từ túi tiền của mình. Colleen Barrett, "chỉ huy phó" của Kelleher cho biết: "Tâm lý của một chiến binh, một cuộc chiến đúng nghĩa để tồn tại chính là các nhân tố tạo dựng nên nền văn hóa của chúng tôi".

Paul đã thể hiện lòng can đảm vĩ đại trong cuốn Cẩm nang hành động. Ông đã nỗ lực để xây dựng Ki Tô giáo thành một tôn giáo trong một môi trường bấp bênh và thù địch. Ông biết rằng mình có một nhiệm vụ phải hoàn thành và ông cũng biết điểm dừng chân tới sẽ là Jerusalem, nhưng đó là tất cả những điều ông biết

chắc chắn. “Giờ đây, khi bị thần khí trói buộc, tôi về Jerusalem mà không biết những gì sẽ xảy ra cho tôi ở đó… Tôi chỉ biết rằng ở mỗi thành phố… gian truân đang chờ đợi tôi”. (Acts Công vụ tông đồ 20: 22-23)

Một nhà lãnh đạo hiện đại cũng phải đối mặt với một môi trường thù địch và một chuyến đi khó lường là Tim Tiller, người ở tuổi 29, phải tiếp quản một nhà máy sản xuất bếp có lò nướng tên là General Electric (GE) ở Louisville, Kentucky. Dây chuyền sản xuất làm thất thoát mười triệu đô la một năm, một trong sáu cơ sở sản xuất phải đóng cửa, nhà máy phải sa thải một lượng lớn nhân viên còn công ty mẹ thì không muốn rót thêm tiền vào công việc kinh doanh đang gây thất thoát và dường như không còn khả năng khôi phục được nữa.

Hành động đầu tiên của Tiller là cho hơn 400 nhân viên nghỉ việc. Nhưng sau đó, anh đã quyết định sẽ “đến Jerusalem”. Bản năng của anh cho anh biết rằng anh phải nhìn ra bên ngoài, đến những thị trường để tìm giải pháp chứ không phải nhìn vào công việc kinh doanh vốn đang thua lỗ và gây phiền toái đó. Do đó, Tiller thuê một chiếc xe buýt và đưa 40 nhân viên của mình đến Atlanta để xem một cuộc trưng bày thiết bị bếp và vệ sinh. Họ không biết chính xác là họ sẽ làm hay học được gì từ đó, nhưng họ biết rằng họ phải đạt được một tầm nhìn lớn hơn về công việc của họ và mang về những ý tưởng đổi mới khả thi. Tiller đã cổ vũ nhân viên của mình: “Chúng ta phải làm điều gì đó và phải làm điều đó thật nhanh. Chúng ta không có đến 142 năm để làm”. Một số người có thể đã gọi chuyến du ngoạn bằng xe buýt của Tiller là điên rồ chứ không phải là can đảm. Anh không biết mình sẽ quay về với thành quả gì, nhưng anh biết mình phải đến một nơi nào đó và làm một điều gì đó. Nếu đó là một hành động sai, anh luôn có thể thử làm những điều khác. Nhưng lòng can đảm tiên phong của anh đã thành công. Trong vòng 18 tháng, Công ty GE đã sáng tạo, xây dựng và sản xuất ba sản phẩm mới. Từ thua lỗ 10 triệu đô la năm 1992, cơ sở sản xuất bếp đã thu được lợi nhuận 35 triệu đô la năm 1994.

Lòng can đảm của Tom Tiller ra sao? Khi Nhà máy GE gặp khó khăn bởi tay cầm của bếp bị gãy, Tiller đặt ưu tiên là phải thiết kế một cái “tay cầm không thể gãy”. Làm sao anh có thể chứng minh rằng nó không thể gãy được? Anh chụp ảnh trong khi đứng dưới một chiếc cần trục kéo lên sản phẩm bếp của GE qua chính tay cầm của nó.

Patricia Carrigan là người phụ nữ đầu tiên làm quản lý nhà máy

lắp ráp trong lịch sử của General Motors. Bản thân điều đó đã cần rất nhiều sự can đảm. Nhưng bà cũng phải đối mặt với một cơ số những khó khăn thử thách hơn nữa lòng can đảm của bà. Trước tiên là hồ sơ của bà; số năm bà đi học còn nhiều hơn số năm công tác. Ngoài ra, Nhà máy Lakewood bên ngoài Atlanta đã bị đóng cửa một năm trước khi bà nhậm chức. Khi bà làm hồi sinh nhà máy, gần như không còn những lời phàn nàn, tỷ lệ vắng mặt giảm từ 25% xuống còn 9% (mặc dù bà cho làm thêm giờ vào cuối tuần), các chi phí bệnh tật và tai nạn lao động giảm đi 2/3. Hơn thế nữa, đó là nhà máy đầu tiên trong lịch sử của General Motors đạt được tiêu chuẩn "chất lượng cao" của công ty ngay sau lần công bố sổ sách đầu tiên kể từ khi thành lập.

Carrigan đã đạt được những mục tiêu này bằng cách thể hiện lòng can đảm và mạo hiểm. Bà tuyên bố rằng: "Nếu bạn hy vọng công ty sẽ mạo hiểm thì bạn cũng phải thể hiện thiện chí sẵn sàng làm điều đó". Bà đã khởi xướng một cách tiếp cận công việc mới đúng nghĩa là "phá tan bức tường" giữa người lao động và nhà quản lý. Bà cũng tổ chức một lớp đào tạo cung cấp cho người lao động những thông tin chi tiết về hoạt động kinh doanh và khuyến khích họ đặt ra những kế hoạch hợp tác phát triển để công việc kinh doanh được tốt hơn. Không chỉ có vậy, bà còn thành lập hơn 100 nhóm làm việc tự nguyện chuyên giải quyết các vướng mắc. Điều này đã mang lòng can đảm đến một môi trường mà quan hệ giữa nhà quản lý và người làm thuê thường là quan hệ thù địch. Khi bà rời đi, công đoàn địa phương tặng bà một tấm bảng vì "sự lãnh đạo, lòng can đảm, sự mạo hiểm và sự chân thành" của bà.

Trong một ví dụ của Kinh Thánh, hai môn đồ Peter và John ban đầu cũng là người "lạc lõng", ngoại trừ việc vấn đề họ gặp phải trái ngược hoàn toàn vấn đề của Carrigan. Trong khi Carrigan "đi học quá nhiều" thì họ chưa hề cắp sách đến trường, chỉ có lòng can đảm và sự hứng khởi. Peter và John không làm hồi sinh một nhà máy mà họ làm sống lại một con người, một người ăn mày bị què bên cổng một ngôi đền. Khi họ khuyến khích người này đứng dậy và đi lại cũng là lúc họ bị đưa ra tòa án và bị tra hỏi về sức mạnh họ đã dùng để chữa bệnh cho người ăn mày đó.

Peter và John giải thích trước tòa rằng chính niềm tin trong họ đã giúp họ chữa lành vết thương cho người đàn ông què đó và họ cũng không phủ nhận lòng trung thành của mình với Jesus, người họ đã lấy danh nghĩa để chữa bệnh. "Họ thấy sự mạnh dạn của Peter và John và biết rằng hai ông là những người không có chữ nghĩa, chỉ là giới bình dân nên đã hết sức ngạc nhiên". (Acts Công vụ tông đồ, 4:13) Nhưng họ cũng bị làm cho hoảng sợ. "Sau đó họ

lại cho gọi hai ông vào và đề nghị hai ông không được lên tiếng hay truyền dạy điều gì dưới danh nghĩa của Jesus". (Acts Công vụ tông đồ, 4:18) Hành động đáp lại đầy can đảm của Peter và John là gì? "Xin phán xét, việc nghe lời các ông hơn nghe lời Thiên Chúa, liệu điều ấy có phải hay không… Phần chúng tôi, những gì tai đã nghe, mắt đã thấy, chúng tôi không thể không nói ra". (Acts Công vụ tông đồ, 4:19-20)

Liệu Patricia Carrigan, Peter và John có cảm thấy sợ hãi không? Có thể có. Nhưng lòng can đảm của họ đã giúp họ hành động bất chấp điều đó. Họ trở thành những hình mẫu của nhau, không phải bởi họ không thấy sợ hãi mà bởi họ vượt qua những nỗi sợ hãi trong mình để hành động và phát ngôn mạnh mẽ, dứt khoát.

Kinh Thánh không bao giờ nói rằng lòng can đảm và sự sợ hãi loại trừ lẫn nhau. Trên thực tế, những hành động can đảm nhất diễn ra bất chấp sự sợ hãi. Cuốn sách của Hebrews đã thể hiện điều này rất hình ảnh: "Đứng vững trên đôi chân run rẩy… những người nào làm được điều này sẽ có sức mạnh". Thông điệp ở đây là thậm chí khi người lãnh đạo hay e ngại hoặc dễ bị tổn thương hay một số người khác nhìn ra sự sợ hãi của họ thì lòng can đảm của những người cấp dưới sẽ tăng lên khi họ nhìn thấy lãnh đạo của mình hành động đối mặt với sự sợ hãi và hiểm nguy.

Một nhà lãnh đạo có lẽ đã có "một đôi chân run rẩy" là thị trưởng thành phố New York, ông Rudolph Giuliani, trong suốt thảm họa ở Trung tâm Thương mại Thế giới. Giuliani, một người vốn thường không nao núng trước lời chỉ trích của công chúng, đang bị bệnh ung thư tuyến tiền liệt hành hạ, quan hệ ngoài hôn nhân hay việc ly thân vốn đều được công chúng biết đến. Nếu bất cứ ai đã có thể hạ gục "đôi chân run rẩy" của ông bằng một cuộc tấn công khủng bố tồi tệ nhất trên lãnh thổ nước Mỹ thì chính Giuliani là ứng cử viên sáng giá nhất.

Thay vào đó, ngài Thị trưởng đã đối mặt với tình huống bằng thái độ can đảm pha lẫn lòng trắc ẩn. Vài phút sau khi những chiếc máy bay đâm vào Trung tâm Thương mại, ông đã có mặt ngay tại hiện trường. Cũng giống cảnh sát và lính cứu hỏa dưới sự lãnh đạo của ông, ông đến thẳng địa điểm xảy ra thảm họa. Khi tòa nhà đầu tiên sụp đổ, Giuliani đang ở trong một hầm chỉ huy tạm thời mà ngay sau đó ông đã phải sơ tán trong một đám bụi và bùn đất. Nhưng không chạy trốn để thoát thân, ngài Thị trưởng khăng khăng mở cuộc họp báo. Trợ lý của ông nhấn mạnh "ngài Thị trưởng cương quyết phải liên lạc. Ông kiên quyết để mọi người thấy rằng chúng tôi sẽ không từ bỏ thành phố".

Ngay sau đó, ngài Thị trưởng cũng phải chạy để thoát thân khi tòa nhà phía Bắc sụp xuống. Nhưng ông cũng nhanh chóng tìm thấy một vị trí chỉ huy khác giữa thành phố. Ông ở nơi nhiều hoạt động nhất, nhưng cũng cố gắng đứng trên tầm đó, gặp gỡ những quan chức quan trọng, đến thăm bệnh viện, an ủi những gia đình mất người thân. Một viên cảnh sát kể lại "Không còn gì nghi ngờ việc Giuliani chính là người bạn muốn chịu trách nhiệm xử lý tình huống này. Trong tình huống này, dường như ông là người duy nhất có vẻ thể chỉ huy".

Một nhà lãnh đạo khác cũng đứng vững trên "đôi chân run rẩy" của mình là Phil Myers, quản lý tài chính bệnh viện cho ServiceMaster. "Trông nhà" không phải là một vị trí cao trong hệ thống thứ bậc của bệnh viện, và Myers mới chỉ làm công việc này trong vòng hai tuần, nhưng ông cũng biết được rằng mình phải có hành động thật dũng cảm khi bác sĩ trưởng khoa phẫu thuật ngược đãi nhân viên của ông. Ông đã lao vào phòng làm việc của bà và kéo ra khỏi phòng mổ tất cả 20 nhân viên của mình vì bà đã dùng ngôn ngữ rất thô lỗ và "nói với họ như súc vật". Ông đã nói với bà: "Đây là người của tôi. Nếu bà gặp khó khăn gì, cứ hét vào mặt tôi. Đừng hét vào mặt họ". Một nhà lãnh đạo chân chính là người chịu đựng được căng thẳng.

Frank Dale tiếp nhận tờ Los Angeles Herald Examiner khi bản thân tờ báo này cũng đang "đứng trên đôi chân run rẩy" nên thật dễ hiểu nếu chân ông cũng run như vậy. Tờ báo vừa thoát ra khỏi cuộc đình công 10 năm. Cửa trước của tòa báo vẫn bị phong tỏa trong nhiều năm và nhiều người bị chết trong cuộc đụng độ về lao động vẫn đang tiếp diễn. Là một giám đốc mới, Dale phải đi vào một cách nhục nhã qua cổng sau, ở đó ông bị khám xét và lăn dấu vân tay. Phản ứng của ông ư? Ngay lập tức ông tuyên bố với một nhóm nhân viên rằng: "Có lẽ việc đầu tiên chúng ta cần làm là mở cửa trước". Đó thực sự là một hành động can đảm cần thiết. Tất cả mọi người đều đứng dậy và reo hò. Những người đàn ông và phụ nữ lớn tuổi đều rơi lệ.

Liệu những tuần sau đó có dễ dàng đối với tờ Herald Examiner để lấy lại vị thế của mình trong con mắt của dư luận và nhân viên của mình hay không? Đương nhiên là việc đó không dễ dàng. Nhưng nhân viên biết rằng họ có một nhà lãnh đạo can đảm, một người có khả năng đưa ra hành động nhanh gọn. Và họ cũng biết rằng họ có thể tin tưởng vào ông khi tự nâng cao lòng can đảm của chính mình khi cuộc chiến vẫn tiếp tục.

Năm 1997, Peter Brabeck-Letmathe, Giám đốc điều hành của

Nestle, biết rằng ông cần một nhà quản lý can đảm trong một chi nhánh công ty tại Mexico. "Những người đang phụ trách công việc đều rất chuẩn xác, lịch sự và làm một công việc công bằng. Nhưng họ không có khát khao chiến thắng". Brabeck-Letmathe tìm thấy một người lãnh đạo mới. Ông ta không phải là người không biết sợ hãi, nhưng niềm khát khao và lòng can đảm còn lớn hơn cả sự sợ hãi của ông. Brabeck-Letmathe nhớ lại: "Ông luôn có kế hoạch mới, một kế hoạch hợp lý và xác đáng. Và tôi nhớ tôi đã nhìn vào mắt ông và nói 'Chẳng biết tại sao tôi biết ông có thể làm được hơn thế'". Sau đó, Brabeck-Letmathe đề nghị nhà quản lý tăng gấp đôi sản phẩm bán ra.

Vị quản lý này nhận ra quy mô của nhiệm vụ này nên ông không phản ứng tức thì hay với thái độ huyênh hoang khoác lác. Trên thực tế, "mặt ông đã tái đi". Nhưng sau đó, giống như Isaiah, ông lấy lại quyết tâm. ("Ta sẽ làm cho khuôn mặt ta cứng như đá vì biết mình sẽ chẳng có gì phải xấu hổ." – Isaiah 50:7). Ông nói với Brabeck-Letmathe: "Nếu ngài tin tưởng ở tôi thì tôi sẽ đảm nhận việc đó". Điều gì đã xảy ra? Brabeck-Letmathe hoan hỉ: "Họ (đội ngũ quản lý), từng người một đã trở nên giống những con hổ. Đó là sự thay đổi toàn bộ trong từng cá nhân. Họ quyết định đi ra, chiến đấu và giành lấy thắng lợi... Họ đã bán được gấp đôi sản phẩm trong ba năm. Một đội ngũ làm việc vốn dễ dàng bằng lòng đã đột nhiên phát huy tinh thần chiến đấu thực sự".

Người lãnh đạo không thể làm điều này nếu không có đội làm việc của mình. Nhưng đội đó cũng không thể đạt được mục tiêu nếu họ không có một nhà lãnh đạo can đảm và nhiệt huyết.

Kiên quyết

Một lần nữa, những nhà lãnh đạo của Kinh Thánh được khuyến khích kiên quyết trong hành động và niềm tin của mình: "Vậy hãy đứng vững, với đai lưng chân lý thắt quanh thân, mình mặc áo giáp của sự công chính... hãy luôn cầm khiên mộc đức tin... hãy đội chiếc mũ chiến ơn cứu độ... và cầm gươm của thần khí ban cho". (Eph, 6:14-17)

Nhưng một công ty phải làm gì khi hai vị lãnh đạo quan trọng của công ty đều kiên quyết, cùng có lòng can đảm như nhau nhưng có niềm tin trái ngược nhau? Bill Weiss, Giám đốc điều hành Công ty Ameritech, biết rằng mình đang thực hiện những bước đi can đảm khi mới bước sang ngưỡng tuổi 60 và vài năm trước khi nghỉ hưu, ông bắt đầu nỗ lực thay đổi, biến một công ty điện thoại địa phương độc quyền và trì trệ trở thành một tập đoàn thông tin

hướng ngoại, cạnh tranh và có khả năng vươn xa. Ông can đảm thể hiện cam kết chuyển đổi của mình, luôn luôn thể hiện thông điệp của mình và hứa sẽ sa thải những người chống lại hướng đi mới của công ty.

Như một phần của nỗ lực này, ông tập hợp "Nhóm 120", một nhóm gồm những nhà lãnh đạo giỏi nhất tương tự nhóm "Những người đàn ông hùng mạnh" của Vua David và đề nghị họ đánh giá những đức tính lãnh đạo của nhau như bước đầu tiên để thống nhất và cải thiện nhóm. Tuy nhiên, một trong những "người đàn ông hùng mạnh" nhất lại không có mặt. Trên thực tế, người này đã dùng hết sức mạnh và lòng can đảm của mình để chống lại kế hoạch đó.

Giám đốc điều hành của Công ty Indiana Bell – Bob Knowling là một cựu cầu thủ đá bóng xuất chúng. Ông níu chân nhiều nhà quản lý chỉ để nói ông nghĩ rằng một phần của kế hoạch không hiệu quả và ông không có ý định sẽ hợp tác. Một cách nhanh chóng, ông tạo nên một làn sóng chống đối. Dick Notebaert, người sau đó trở thành Giám đốc điều hành của Ameritech kể lại: "Tôi nhớ rằng một đêm trong quán bar, chúng tôi đang định thảo luận và người đàn ông cao lớn này... đứng trước mặt tôi nói rằng ông ta không định thảo luận vào ngày hôm sau".

Notebaert có thể dễ dàng "cho ông này một trận". Thảo luận chỉ là một phần của chương trình và một cuộc nổi dậy thành công chống lại các cuộc thảo luận có thể làm hỏng toàn bộ nỗ lực. Ông đã có thể lùi bước và loại bỏ các cuộc thảo luận. Nhưng Notebaert đã đi một con đường đầy can đảm. Ông nói với Knowling: "Hãy xem này, tôi cũng không dám chắc điều này có tốt hay không. Cũng như ông, tôi chưa từng làm điều này bao giờ. Nhưng sự khác biệt giữa tôi và ông là tôi đang cố gắng để thử làm điều đó. Nếu tôi không thích thì tôi sẽ không làm điều đó một lần nữa nhưng tôi sẽ thử xem sao".

Đối mặt với lòng can đảm và sự kiên quyết như vậy, Knowling đã chấp thuận sẽ tham gia vào cuộc họp. Sau khi cuộc họp kết thúc, ông đã đưa ra tuyên bố cũng can đảm tương tự tuyên bố của Notebaert. Ông nói trước toàn bộ thành viên của "Nhóm 120": "Tôi đã sai". Ông thừa nhận rằng phần lớn sự chống đối của ông đối với thảo luận đánh giá chỉ là biểu hiện của sự chống đối của ông đối với toàn bộ nỗ lực chung. Ông tái khẳng định cam kết của mình với công ty và với hướng đi mới của công ty và ông đề nghị những người còn đang lưỡng lự hãy làm như ông.

Đôi lúc khi những thanh gươm va vào nhau trong sự bất đồng chân thành và can đảm thì ánh sáng sinh ra còn lớn hơn luồng nhiệt.

Fred Smith từ Công ty FredEx là một nhà lãnh đạo khác luôn kiên định với sự can đảm trong niềm tin của ông. Nếu không thì công ty này đã không bao giờ ngoi lên khỏi mặt đất được: Smith đưa ý tưởng về Federal Express thành một bài tập tình huống cho trường kinh doanh. Phương thức vận chuyển "chi nhánh và trung tâm" giờ đã rất nổi tiếng của ông (trong đó tất cả các gói hàng đều được đưa về sân bay trung tâm và sau đó chuyển đến các địa chỉ người nhận) đã bị một vị giáo sư từ chối bởi tính không khả thi. Smith tin vào ý tưởng của mình đến nỗi ông đã mạo hiểm số tiền tiết kiệm của mình để mở một công ty mới.

Nhưng mọi việc không phải lúc nào cũng thuận buồm xuôi gió đối với Smith cũng như Công ty FedEx. Lòng can đảm của ông còn bị thử thách một vài lần nữa. Trong mùa Giáng sinh năm 1998, thời gian "vô cùng quan trọng" đối với công ty vận chuyển như FedEx thì các phi công đe dọa sẽ biểu tình vì lương của họ quá thấp trong khi có quá nhiều quy định ràng buộc. Công ty FedEx đã nhận thức rất rõ về thiệt hại kinh tế mà một cuộc đình công có thể gây ra: Đối thủ cạnh tranh UPS đã phải chịu đựng một cuộc đình công tương tự năm 1997 và trong thời gian đó, doanh thu của FedEx đã tăng 11%. FedEx không muốn doanh thu của mình lại phụ thuộc vào điều này.

Smith phải đối mặt với một lựa chọn: Chấp nhận yêu cầu của phi công và tránh bất kì thiệt hại lớn nào về mặt ngắn hạn hoặc giữ vững niềm tin của mình. Ông đã chọn cách thứ hai bởi nhân nhượng phi công sẽ có những tác động xấu đến công ty trong dài hạn. Trước đó, ông đã đề nghị dành cho phi công những tiêu chuẩn cao nhất có thể có của công ty và ông không muốn để họ lầm tưởng rằng họ có thể tống tiền công ty được.

Đó là một bước đi can đảm và có thể thành công hoặc thất bại. Smith có thể phải chia đôi công ty (như việc Solomon đề xuất việc chia đôi đứa trẻ để giải quyết "tranh chấp trong nhà lao" giữa hai phụ nữ). Hàng ngàn nhân công đã biểu tình ủng hộ Smith, tuyên bố rằng Smith luôn luôn công bằng với tất cả mọi người và đòi hỏi của những người phi công là không chấp nhận được. Trước sự nhất trí cao độ của những người bạn đồng nghiệp, các viên phi công đã quay trở lại và Công ty FedEx đã có một mùa Giáng sinh tuyệt vời hơn bất kì khi nào trong đoàn kết chứ không phải chia rẽ.

Một nhà lãnh đạo khác cũng đã thể hiện khả năng đứng vững một cách can đảm khác là George W. Bush. Đối mặt với cuộc tấn công vào Tòa nhà Trung tâm Thương mại chưa đầy một năm sau khi nhậm chức, Tổng thống Bush đã luôn luôn thể hiện quyết tâm chống lại kẻ thù, bảo vệ dân chúng và cơ sở hạ tầng của nước Mỹ.

Sau một giai đoạn ngắn của "hành động thoái thác", Tổng thống Bush đã quyết định sẽ quay trở về Washington để ông có thể điều hành hành động đáp trả của nước Mỹ đối với chủ nghĩa khủng bố và để cho những người dân và kẻ thù của ông nhận thấy lòng can đảm của mình. Vài ngày sau sự kiện này, ông đã tuyên bố:

Và các bạn biết đấy, qua nước mắt và niềm thương đau, tôi đã nhìn thấy một cơ hội. Chúng ta đã không làm gì sai và chúng ta đang đau khổ. Nhưng chúng ta cũng rất mạnh mẽ và cương quyết, đây là cơ hội để chúng ta giúp đỡ nhân loại bằng việc giáng vào chủ nghĩa khủng bố, truy lùng chúng, trói chúng lại và bắt chúng phải chịu trách nhiệm... Đất nước của chúng ta sẽ không dừng lại cho đến khi chúng ta bảo vệ được chính chúng ta và những người khác khỏi bi kịch khủng khiếp mà nước Mỹ vừa phải chịu đựng.

Tuyên bố của Bush gợi lại Ezekiel: "Nhưng hỡi con người, ngươi chớ sợ hãi, dầu dây leo và gai góc ở khắp nơi và ngươi ở giữa đám bọ cạp mặc lòng". (Ezek, 2:6). Lòng can đảm của ông đã truyền sức sống đến tất cả những người xung quanh – những người làm việc trực tiếp dưới quyền của ông, toàn thể đất nước và những nhà lãnh đạo quốc tế mà ông đã ghi nhận sự giúp đỡ của họ trong việc đẩy lùi "dây leo, gai góc và đám bọ cạp". Mặc dù không trích dẫn Kinh Thánh một cách chính xác, nhiều lời của Tổng thống Bush đều tương tự lời trong Sử ký (Chronicles): "Chớ sợ, chớ kinh hãi... vì có một đấng quyền năng ở với chúng ta mạnh hơn ở với họ". (2 Chron; 32:7)

Mary Kay Ash thành lập một công ty độc đáo và thành công đáng kinh ngạc, nhưng lòng can đảm đã là một phần quan trọng như các sản phẩm nước hoa, phấn và kem dưỡng da mà công ty này bán vậy. Thật đơn giản để chỉ ra thành công gần đây của Ash, nhưng khi bà mới hình dung ra công ty, thông điệp từ luật sư của bà đã đầy sự chán nản như sau: "Nếu bà có ý định vứt bỏ đi số tiền tiết kiệm của cuộc đời bà (5.000 đô la) thì tại sao bà không vứt thẳng nó vào thùng rác ấy?". Kế toán của bà cũng đưa ra thông điệp tương tự.

Nhưng Ash đã có một tầm nhìn lớn được cổ vũ bởi một ý chí can đảm mạnh mẽ. Bà dành từng đồng xu vào công việc kinh doanh

và tuyển chồng của mình phụ trách vị trí "quản lý", một chức danh có vẻ khá khôi hài khi "tổng hành dinh công ty" là một chiếc bàn trong bếp. "Trái tim" của bà cũng bị thử thách một lần nữa khi chồng của bà bị nhồi máu cơ tim và qua đời tại chiếc bàn này một tháng sau đó.

Cái chết của người chồng sẽ có thể là một cú giáng cuối cùng đối với người ít can đảm. Vây xung quanh bởi "dây leo và bọ cạp" của nghi ngờ và một "thất bại chắc chắn", Ash đã mất đi đồng minh thân cận nhất đồng thời là người ủng hộ việc kinh doanh nhiệt thành nhất của mình, hơn thế nữa bà còn mất đi người đồng hành suốt cả cuộc đời của mình. Hiện nay, công ty do bà thành lập có doanh số bán ra đạt hơn 1 tỷ đô la, thuê 3.500 nhân công và có hơn 500 nghìn cố vấn bán hàng trực tiếp. Với trường hợp của Ash có lẽ là đúng khi nói "Người đã mệt nhọc... nhưng chưa từng nói rằng 'Ấy là vô ích!' Người đã thấy sức lực mình được phấn chấn cho nên ngươi chẳng mòn mỏi". (Isa; 57:10)

Shadrach, Meshach và Abednego đã thể hiện lòng can đảm vĩ đại của họ khi họ để Vua Nebuchadnezzar trói lại và cho họ vào một trong lò lửa đang bùng cháy để thể hiện lòng trung thành của họ với Chúa. Cả ba người đã thể hiện lòng trung thành của mình với nhà Vua nhưng cũng tuyên bố thêm rằng "ngay cả nếu Đức Chúa trời không... giải cứu chúng tôi khỏi tay ngài, hỡi Vua... chúng tôi sẽ không thờ phụng các thần của Vua". Những người này can đảm trong suy nghĩ của họ cho dù kết quả có ra sao đi nữa.

Một vị lãnh đạo cũng có lòng can đảm trong niềm tin của mình chính là Rick Roscitt của Công ty Giải pháp AT&T, một công ty chỉ bắt đầu bằng "khối óc" mà đi đến doanh thu hàng tỷ đô la chỉ trong vòng năm năm. Roscitt quyết định mở chi nhánh này, chủ yếu dựa vào nguồn nhân lực bên ngoài khi công ty không có dự định nào gia nhập vào thị trường và chẳng có chuyên môn đặc biệt. Hơn thế nữa, ông còn làm việc này mà không được sếp của mình ủng hộ, thậm chí còn chẳng tham vấn sếp bởi sếp đang đi nghỉ. Roscitt kể lại: "Sếp của tôi đã phát điên lên khi ông trở về. Ông nói là chúng tôi đang lâm vào tình cảnh mà chúng tôi không hiểu nổi cũng như chẳng biết là đang làm cái quái quỷ gì nữa... Và bạn có biết không, ông ta nói đúng".

Cũng giống Shadrach, Meshach và Abednego, Roscitt cũng bị đẩy vào một lò lửa đang bùng cháy của sự quên lãng. Anh không nhận được sự ủng hộ từ công ty và bị đối xử như một đứa trẻ mồ côi. Nhưng Roscitt sở hữu một ý chí can đảm mạnh mẽ và một niềm tin vào bản thân và công việc của mình. May mắn thay là một

khách hàng chủ yếu, Ngân hàng Chase tại Manhattan đã giúp đỡ anh. Trước đây, anh đã giúp họ thuê nhân công bên ngoài cho hệ thống viễn thông của họ và giờ đây ngân hàng này đề nghị anh mở một cơ sở tập trung vào hệ thống thuê nguồn nhân lực bên ngoài.

Một người tràn đầy lòng can đảm sẽ chỉ cần một chút khuyến khích và nguồn lực. Anh ta cũng sẽ "tự tạo ra may mắn cho mình". Sau dự án đầu tiên thành công với Ngân hàng Chase, Roscitt có thêm một chút can đảm khi công ty mẹ ủng hộ "dự án kỳ quặc" của anh mà hiện nay mang lại rất nhiều lợi nhuận.

Một nhà lãnh đạo can đảm luôn giữ vững niềm tin của mình và không lùi bước thậm chí kể cả khi người khác cảm thấy, về ngắn hạn, là người lãnh đạo đã đưa ra quyết định sai lầm. Chính quyền ở Jerusalem đã đề nghị Peter và John ngừng chữa bệnh và ngừng thuyết giáo dưới danh nghĩa của Jesus. Họ đã trả lời "chúng tôi không thể không nói ra những gì tai đã nghe, mắt đã thấy". (Acts; 4:20 Công vụ tông đồ). Họ không thể từ bỏ sự nghiệp mà họ đã tin tưởng cho dù có thể phải chịu hình phạt nào chăng nữa. Và thật kỳ diệu, họ đã được thả bởi không ai có thể tìm ra hình thức trừng phạt thích hợp đối với việc theo học một người thầy nào đó, dù đó có là sai lầm, nếu kết quả của việc này lại đem lại lợi ích.

Steve Case của Công ty America Online thường được hình dung như một "cậu bé vàng" của truyền thông. Nhưng đôi khi anh cũng bị mọi người "xem thường và chối bỏ" do những ý tưởng có vẻ khác thường và ngớ ngẩn. Mặc dù đã là Giám đốc của một trong những công ty thành công nhất nước Mỹ nhưng Case đã mang tất cả công ty vào một cuộc mạo hiểm năm 1997 khi anh thay đổi cách tính cước của dịch vụ AOL từ cách tính theo dung lượng sử dụng đến tính khoán theo hàng tháng.

Việc này có kết quả ngay lập tức, và đó là kết quả tiêu cực. Trong ngành, người ta giới thiệu Case như "người đàn ông đáng ghét nhất nước Mỹ". Họ để hình ảnh tín hiệu bận khi Case đến gần, một hình ảnh liên hệ trực tiếp đến tín hiệu bận mà nhiều thuê bao của AOL gặp phải khi họ cố gắng lên mạng hiện tại vốn đang bị quá tải. Dường như cả nước Mỹ đang sử dụng mạng AOL 24 giờ một ngày và hệ thống cơ sở hạ tầng của Case thì không thể kham nổi số lượng đó.

Cách phản ứng của Case đã thể hiện sự can đảm. Anh không kiêu ngạo bỏ qua những lời chỉ trích, anh cũng không đồng ý hay thừa nhận là mình đã theo một chiến lược sai lầm. Anh bắt đầu mọi

việc một cách khiêm nhường, nhận ra những khó khăn kỹ thuật trong việc tiến hành chiến lược và những điểm không thuận lợi đối với khách hàng. Nhưng anh không lùi bước.

Case đã can đảm để bảo vệ chiến lược của mình và sau đó tiến hành những việc làm cần thiết để triển khai chiến lược đó. Trước tiên, anh tăng cường cơ sở hạ tầng của AOL. Về sau, AOL sẽ hướng dẫn mọi người ra khỏi mạng khi họ không còn việc gì làm trên mạng nữa. Như vậy, sau bước hướng dẫn đầu tiên, nhiều người tình nguyện ra khỏi hệ thống cho đến khi nó được trang bị đầy đủ để đáp ứng được nhu cầu gia tăng. Quyết định của Steve Case tính cước khoán không giới hạn dung lượng sử dụng giờ được chính những người đã từng thể hiện tín hiệu bận với anh coi là một lời tiên báo. Và gần đây, khi công ty của anh đã sáp nhập với Tập đoàn Time Warner thì công ty đã mở rộng quy mô và phạm vi ảnh hưởng hơn nữa.

Giống như quyết định của Case về tính mức khoán, Nestle đã quyết định sẽ tham gia vào công nghệ gen. Không kể việc bạn có nhất trí với quan điểm của Nestle về chủ đề gây tranh cãi này hay không thì họ đã tuân thủ quan điểm của mình với một sự can đảm lớn lao. Và họ không bỏ qua một cách mù quáng những quan điểm đối lập; họ đã lắng nghe nhưng cuối cùng họ vẫn giữ quan điểm của mình.

Giám đốc điều hành của Nestle, ông Brabeck-Letmathe, nhận thấy "Trong thế giới này, có những người tuân thủ, có những người làm lãnh đạo. Người lãnh đạo có lòng can đảm – họ có thể đứng lên chống lại rào cản của dư luận đối với họ và nói: 'Tôi đã suy nghĩ về chủ đề này và tôi kết luận rằng đây là quyết định tốt nhất. Chúng ta sẽ không đầu hàng'". Trong khi các công ty khác đang quay ngược sự ủng hộ của họ đối với công nghệ gen thì Nestle không huỷ bỏ hay xin lỗi. Họ yêu cầu những giáo sư nổi tiếng viết ra những ý kiến về công nghệ gen. Sau đó, họ tổng hợp và thoả luận những thông tin đã có. Như Brabeck-Letmanthe đã viết: "Chúng ta là công ty toàn cầu với những trách nhiệm toàn cầu. Chúng ta phải nghĩ tới hàng triệu người trên thế giới đang đói... Vì những lý do đó, chúng ta phải giữ lập trường. Chúng ta sẽ theo đuổi công nghệ này. Phản ứng từ báo giới và dân chúng là không hài lòng – nhưng đó là lý do ngày nay bạn cần phải có ý chí sắt đá trong kinh doanh. Nếu không, bạn sẽ chẳng bao giờ đến đích được". Quyết tâm mạnh mẽ của Brabeck-Letmanthe cũng giống như quyết tâm của những người Ki Tô giáo buổi ban đầu, những người này luôn luôn nhớ đến những thông điệp gợi nhắc tất cả phải can đảm: "Vậy nên, những người anh em thân thiết của ta,

hãy đứng vững. Không để bất cứ gì có thể lay chuyển nổi các bạn". (Lời của Paul trong 1 Cor 15:58)

Đối lập với lĩnh vực chính trị và tập đoàn, hãy xem xét lòng can đảm của Công ty Ben & Jerry. Ben Cohen và Jerry Greenfield, hai thành viên sáng lập khá lập dị, có một kế hoạch cũng lập dị không kém là chào mời bán cổ phiếu cho nhân dân vùng Vermont, nơi thu nhập bình quân thấp hơn rất nhiều so với New York và người dân thường nơi đây không coi mình là "nhà tư bản liều lĩnh". Nhưng công ty Ben & Jerry muốn người dân thường có thể tiếp cận được với cổ phiếu của công ty, thậm chí là người dân của một bang có thu nhập khá thấp.

Hầu hết khi các công ty chào bán cổ phiếu, giá mua thấp nhất là 2.000 đô la. Công ty Ben & Jerry đưa ra giá 126 đô la. Tất cả những nhà môi giới và tư vấn chứng khoán khi họ tham vấn đều cho rằng việc mua bán này sẽ thất bại. Họ nói với công ty Ben & Jerry rằng người ta sẽ không thể gây dựng được gần một triệu đô la từ những đồng 100 đô la và kể cả khi làm được thì sẽ không thể có khả năng phục vụ từng đó cổ đông được.

Hành động tiếp sau của Công ty Ben & Jerry cần đến nhiều sự can đảm, và nếu dùng từ của Kinh Thánh là "chutzpah", thuật ngữ có thể được hiểu là "kế hoạch của bạn quá điên rồ nhưng có thể nó sẽ thành công". Mặc cho luật sư của họ phản đối, họ tự đăng ký trở thành cổ đông để chính họ có thể bán cổ phiếu. Cohen và Greenfield đã miêu tả nỗ lực của họ thực sự là việc lội ngược dòng, là một "cuộc đấu tranh cam go... chúng tôi đã mạo hiểm tương lai của công ty". Nhưng họ không phải là người xa lại với lòng can đảm và sự đấu tranh; ngày công ty mới thành lập, họ còn ít tiền đến nỗi phải ăn kem thay vì các bữa ăn. Thật đáng kinh ngạc là công ty bán hết cổ phiếu. Họ còn phải đối đầu với những người Vermont bực tức vì không mua được cổ phiếu, việc này có lẽ còn cần đến lòng can đảm nhiều hơn.

Chúng tôi không rõ liệu lòng can đảm của công ty Ben & Jerry trong quá trình bán cổ phiếu có được khơi nguồn từ Kinh Thánh hay không. Tuy nhiên, có vài thông điệp trực tiếp liên quan đến kinh nghiệm của họ:

"Nếu con ngã lòng khi hoạn nạn thì sức lực của con nhỏ mọn thay". (Prov, 24:10)

"Đó là những người cứng cỏi, ngoan cường, ta gửi con đến với họ". (Ezek; 2.4)

Ezekiel đã tìm cách khuyến cáo toàn thể dân tộc về sự hủy diệt trước mắt nếu họ không thay đổi hành động của mình. Cohen và Greenfield đi ngược lại lời khuyên của luật sư. Cả hai trường hợp đều phải đối mặt với một sự phản đối quyết liệt và điều này cần đến một sự can đảm vĩ đại để vượt qua.

Lòng can đảm trong việc đối mặt với sự bất lợi

Tính bất lợi là một bài sát hạch lớn cho lòng can đảm. Những người không có lòng can đảm sẽ co lại khi đối mặt với sự bất lợi, chỉ những người vô cùng can đảm mới nhận thấy lòng can đảm của họ được tăng lên bội phận khi phải đối mặt với khó khăn. Warren Bennis đã tuyên bố rằng: "kinh doanh trong một nền kinh tế bất ổn là một quá trình giáo dục tuyệt vời mà một người trẻ tuổi (hoặc trung niên) có thể đạt được. Nó không khác gì việc là thành viên trong một trung đội bộ binh và được gửi ra tiền tuyến... Điều mà kinh nghiệm dạy cho bạn là... bạn sẽ học được cách nhanh chóng đưa ra những lựa chọn can đảm".

Những người anh hùng trong Kinh Thánh được tạo dựng nên nhờ những quyết định can đảm họ buộc phải đưa ra. Noah và trận lụt. Jonah và cá voi. Moses và biển Đỏ. Nữ hoàng Esther và Haman. Jesus và Pilate. Trong mỗi trường hợp, người lãnh đạo vĩ đại trở nên vĩ đại hơn khi họ gặp trở ngại. Bất kì ai đều có thể lãnh đạo khi mọi việc yên bình. Nhưng để lãnh đạo trong thời kỳ khó khăn thì phải cần đến lòng can đảm: "Chúng tôi làm cho mình có thể được chấp nhận... trong những hoạn nạn, những gian khổ và thiếu thốn, trong những đòn roi, lao tù và hỗn loạn, trong khó nhọc, mất ngủ và đói khát... dầu vinh dầu nhục, dầu mang tiếng xấu, dầu được tiếng tốt". (2 Cor; 6:4-8)

Mặc dù Giám đốc điều hành Công ty SAS, ông Jan Carlzon, không phải đối mặt với một loạt những trở ngại như trên, nhưng lòng can đảm của ông cũng bị hình thức khác của sự bất lợi thử thách liên tục. Khi Carlzon thử phát hành hạng vé Euroclass, một giá vé hạng thương nhân mới, ông gặp phải sự phản đối từ cả bên trong và bên ngoài khu vực Scandinavia. Trước tiên, ông phải vượt qua Ban Hàng không nội địa bởi ý tưởng này đi ngược lại với chủ nghĩa quân bình đang rất thịnh hành tại Thụy Điển. Điều này có vẻ dễ dàng nếu so sánh với việc phải vượt qua sự phản kháng của Hãng AirFrance, hãng này đã buộc khách đi hạng thương nhân phải trả thêm tiền và yêu cầu hãng SAS cũng làm như vậy.

Carlzon viết lại rằng ông đã không có ý định từ bỏ chiến lược của mình "thậm chí cả khi quyết tâm của chúng tôi tạo ra một cuộc

chiến tranh giữa các nhóm hàng không dân dụng, mà thực sự điều đó đã xảy ra. Hãng AirFrance, một Goliath (Người khổng lồ) trong các hãng hàng không châu Âu đã đe dọa sẽ không cho SAS bay đến Pháp nếu hãng này không thực hiện việc buộc khách trả thêm tiền. SAS cũng can đảm đe dọa sẽ không cho máy bay của AirFrance đậu trên các đường bay của SAS.

Đây không đơn thuần là "David" chống lại "Goliath". Carlzon viết: "Chúng tôi gần như phải chống lại nền công nghiệp hàng không của toàn châu Âu". Sau cuộc chiến về giá, các hãng hàng không triệu tập các ngoại trưởng ở nước của họ, những người này sẽ tìm đến một thỏa thuận. Hãng SAS sẽ không phải bắt khách trả thêm tiền khi AirFrance có thể giảm giá hạng thương nhân cho khách hàng bình thường.

Carlzon cho rằng thành công này, lòng dũng cảm kiên định chống lại đối thủ mạnh hơn là một liều thuốc cổ vũ tinh thần to lớn đối với SAS và thống nhất họ trong cùng nỗ lực. Ông tuyên bố rằng việc cam kết hành động thường là vấn đề của "lòng can đảm, đôi khi nó còn tiếp giáp với sự liều lĩnh điên rồ". Trong hành động khác, ông đã quyết định giảm giá vé để tăng số lượng hành khách. Ông thừa nhận rằng đây không phải là ý tưởng mới. Một vài hãng hàng không khác đã cân nhắc việc giảm giá vé, tính toán lại sổ sách và đưa ra ý tưởng này. Carlzon đã hành động dựa trên trực giác hơn là dựa vào việc tính toán chi li của các con số: "Tôi hoàn toàn chắc rằng nếu tôi đã là một con người cẩn trọng hơn thì có lẽ tôi đã thất bại hoàn toàn. Chúng tôi can đảm để hành động... hơn bất cứ ai đã làm... Một khi chúng tôi dám thực hiện bước nhảy thì chúng tôi đạt được thành công hơn cả tưởng tượng".

Những bước nhảy cần đến lòng can đảm, nhưng thành quả đạt được có thể là vô cùng to lớn dù bạn là Jan Carlzon đối mặt với AirFrance, David đánh nhau với Goliah, Moses thách thức Pharaoh để "thần dân của tôi được lên đường" (và quả thật là sau đó lên đường dù anh không có "bản đồ" và ít đồ dự trữ) hay như Shadrach, Meshach và Abednego nhảy qua lò lửa.

Đương nhiên, thực hiện bước nhảy sẽ đặt bản thân vào thế mạo hiểm. Một số người trưởng thành nhờ mạo hiểm. Một trong số đó là David Johnson, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành Công ty Campbell's soup, ông cho biết: "Ở một khía cạnh nào đó, điều mà tôi đã thuyết phục ở đây là nên có một nhóm chuyên gia luôn đưa họ vào tình huống mạo hiểm. Những người ngay ban đầu lên ngay xà đu cao và thực hiện những lần lộn nhào ba vòng... và họ thực hiện điều này thành công trong khi đám đông đang xem một

cách kinh ngạc. Và nếu người của bạn thực sự xuất sắc, bạn nói: 'Hãy mang tấm lưới bảo vệ đi'. Sự im lặng bao trùm khi đám đông dõi xem trong hồi hộp và hoang mang không biết bạn có trình diễn được không".

Con trai của Vua Saul là Jonathan đã sẵn lòng chấp nhận mạo hiểm để giành được chiến thắng người Philistine (người Philistine có vẻ là đội quân thất bại nhất trong lịch sử). Mặc dù không phải đu dây ở trên cao nhưng Jonathan và đội quân của chàng đã phải cư trú bấp bênh ở một hẻm núi trong khi người Philistine bám trên các vách đá xung quanh hẻm núi đó. Jonathan nói với đội quân của mình: "Nếu bọn họ leo xuống, chúng ta sẽ đánh nhau với họ ở đây, nhưng nếu họ nhử chúng ta lên thì chúng ta cũng sẽ leo lên các vách đá và đánh bại họ ở đó". Khi người của Jonathan ra khỏi nơi trú ẩn, người Philistine đã hét lên: "Xem kìa! Người Hebrew đang bò ra khỏi những cái hang đá nơi chúng nó ẩn trốn kìa. Sau đó họ quát lớn: "Hãy đến đây, chúng ta sẽ dạy cho các ngươi một bài học". (1 Sam; 14)

Những "người đàn ông trẻ tuổi liều lĩnh" của Do Thái đã leo lên vách núi và dạy người Philistine một bài học. Họ thậm chí không cần đến chiếc lưới bảo vệ. Họ có lòng can đảm.

Một nhà lãnh đạo khác đã thực hiện một hành động liều lĩnh là Eric Schmidt của Công ty Novell. Ông không phải leo lên vách đá hay đu dây. Thay vào đó, ông đã nói lên sự thật trong khi hầu hết mọi người đều khuyên ông không nên làm điều đó. Ông hành động can đảm và hành động của ông đã khuyến khích những người khác làm như vậy. "Khi bạn bước vào giai đoạn xuống dốc... bạn phải đấu tranh với bản năng của việc quá cẩn trọng... Thay vào đó, bạn cần phải khuyến khích những người sáng tạo nhất của bạn để nắm lấy cơ hội... Nếu không bạn sẽ phải thất bại trong việc kháng cự lại sự sợ hãi mà trong đó một viễn cảnh tương lai ảm đạm trở thành một nỗi ám ảnh về điềm báo trước".

Vào tuần làm việc thứ ba của Schmidt, mọi việc trở nên rõ ràng rằng quý này sẽ bị thua lỗ 20 triệu đô la. Một số "nhà lãnh đạo" có thể sẽ nói giảm con số này, hoặc "phù phép với các con số". Còn Schmidt chơi một canh bạc can đảm. Ông quyết định tuyên bố con số thua lỗ. Đồng lãnh đạo Công ty Novell, ông John Young, đã ủng hộ quyết định khó khăn này. "Sau này ông ta nói với tôi rằng sau đó ông biết rằng ông đã quyết định đúng khi tuyển dụng tôi. Nhưng sau tuyên bố đó, tất cả mọi người đều nghĩ rằng công ty chết chắc rồi". Nhưng sự can đảm của Schmidt không dừng lại với việc tuyên bố đó. Ông thực hiện các biện pháp tức thời để giảm chi

phí, phát triển sản phẩm mới và bỏ những sản phẩm không cần thiết. Nhờ những quyết định can đảm này ông đã đưa công ty quay lại tình trạng không nợ đọng chỉ trong vòng một năm.

Sự can đảm cũng bao gồm việc phát ngôn ra suy nghĩ của mình dù có bị phản đối mạnh mẽ đến mức nào. Barry Diller hiện nay được mọi người biết đến là một trong những giám đốc truyền thông và giải trí lớn nhất thế giới. Nhưng để đạt đến vị trí đó ông cũng phải trải qua thách thức và dần dần tạo nên sự can đảm trong ông. Driller cho biết quan trọng là "lao vào tình trạng khó khăn; đẩy mình hoặc nếu may mắn có người khác đẩy vượt qua sự sợ hãi của mình và khái niệm về giới hạn. Đó chính là những điều tôi đã làm... vượt qua mọi khó khăn khi tôi tiến lên".

Khi Driller khởi nghiệp, sếp của ông đề nghị ông đọc kịch bản và nói với nhà sản xuất về nhận xét của mình. Sau khi nói với nhà sản xuất những suy nghĩ thành thực nhất của mình, Driller bị mắng một trận nên thân. Một vài người vốn không mấy can đảm có thể đã kết luận rằng Driller không thích hợp được với nền công nghiệp giải trí này. Tuy nhiên, Driller đã học được bài học từ kinh nghiệm này và tiếp tục chọn kịch bản cho chương trình Raiders of the Lost Ark và Flashdance cùng với việc mở ra một kênh dành cho mua bán, đây quả là một việc làm táo bạo.

Một trong những bài sát hạch lớn nhất của lòng can đảm là sự sẵn sàng thách thức những người có quyền, đặc biệt là những người có quyền rút lại công việc của bạn hay giảm ảnh hưởng của bạn. Giám đốc điều hành của Pepsi Cola, ông Roger Enrico, tuyên bố: "Một trong những thứ chúng tôi tìm kiếm khi chúng tôi đánh giá công việc của một người là liệu họ có... lòng can đảm để đề xuất những giải pháp có thể là kỳ cục đối với sự việc hay không".

Công ty Hershey Foods tin vào loại hình mạo hiểm này đến mức họ đã thành lập "danh hiệu cao quý cho người biết mạo hiểm". Giám đốc điều hành Richard Zimmeran giải thích: "Tôi muốn thưởng cho những người sẵn sàng đi ngược lại hệ thống... để bảo vệ cho ý tưởng họ đặt niềm tin". Những người thắng cuộc bao gồm những người thợ bảo dưỡng, những người đề xuất ra phương pháp lau máy vào giữa tuần mà không ảnh hưởng đến thời gian sản xuất, cho dù những công nhân khác phản đối và cho rằng "điều đó không thể làm được".

Một người trong Kinh Thánh dễ dàng đạt được "danh hiệu cao quý cho người biết mạo hiểm" là Nathan, cận thần của Vua David đầy quyền uy. Nathan không những can đảm để đưa ra "nhận xét

phản đối" đến người lãnh đạo của đất nước (giá Tổng thống Richard Nixon có những người cấp dưới như vậy) mà còn biết cách để nói những lời phản đối sao cho nó được chấp nhận và không bị từ chối.

Nathan đã quan sát khi Vua David quyết định cho người đàn ông tên Uriah con đường đến cái chết khi giao cho Uriah ra tiền tuyến để nhà vua có thể lấy người vợ của Uriah. Nathan biết rằng mình không thể đối đầu trực tiếp với nhà vua về việc làm xấu xa này (ít nhất là ban đầu nó có tính chất như vậy), vì thế Nathan đã kể cho nhà vua câu chuyện ngụ ngôn sau:

"Có hai người đàn ông ở một làng nọ, một người giàu và một người nghèo. Người đàn ông giàu có sở hữu rất nhiều gia súc và cừu còn người đàn ông nghèo khó chỉ có một con cừu cái non (điều này ám chỉ đến những người vợ của Vua David và một người vợ của Uriah).

Một người lữ hành đến gặp người đàn ông giàu có, nhưng ông ta không đồng ý hy sinh một con cừu để chuẩn bị bữa ăn cho người lữ hành đó... Thay vào đó, ông ta lấy con cừu non của người đàn ông nghèo khó để thết đãi người lữ hành đến gặp ông ta".

Vua David không nhận ra hình ảnh của mình trong nhân vật người đàn ông giàu có nên đã quát lên giận dữ: "Nhân danh Chúa, người nào làm điều đó đáng phải chết".

Phản ứng của Nathan, một trong những lời cáo buộc can đảm nhất mà một cấp dưới có thể nói với sếp, huống hồ đây lại là một vị Hoàng đế: "Ngài chính là người đàn ông đó. Ngài lấy gươm giáng xuống Uriah và lấy vợ người đó thành của mình". Nhà vua mắc tội giết người và ngoại tình nhưng chỉ có Nathan can đảm để giúp nhà vua nhận ra điều đó. Ông mạo hiểm việc mình sẽ bị giam hay tội chết để được nhìn thấy nhà vua và đất nước tiến lên theo đúng con đường. Việc Nathan không bị giam cầm cũng chẳng bị xử tử là một bằng chứng cho thấy năng lực giao tiếp tuyệt vời của ông và sự đánh giá chính xác phản ứng của nhà vua khi nhận được lời nhận xét không thuận.

Một nhà lãnh đạo hiện đại cũng xứng đáng với "danh hiệu cao quý cho người biết mạo hiểm" là Jack Stack của Chi nhánh Springfield Re. Chi nhánh này có nguy cơ thất bại. Nó thua lỗ 300 nghìn đô la/năm, trên doanh số bán ra 21 triệu đô la. Đống đơn đặt hàng và hệ thống cửa hàng xập xệ làm 170 công nhân nản lòng. Công ty mẹ thậm chí cũng từ chối giúp đỡ, coi Springfield Re là một chi nhánh

thất bại.

Câu hỏi can đảm (có thể là điên rồ) của Stack là: Tại sao chúng ta không tự mua lại nhà máy? Đó là một quyết định cổ phần hóa mạo hiểm nhất trong lịch sử tập đoàn, với 89 phần nợ cho 1 cổ đông, và tiền lãi lên đến 90 nghìn đô la một tháng. Quyết định can đảm? Đúng vậy. Một canh bạc? Có lẽ đúng. Nhưng Stack quyết tâm thực hiện điều đó. Cũng giống nhiều người lãnh đạo (trong Kinh Thánh và thời hiện đại) trong chương này, lòng can đảm của ông đã giúp công ty thoát khỏi "viễn cảnh sụp đổ" và đưa nó trở lại giai đoạn cường thịnh.

NHỮNG BÀI HỌC RÚT RA TỪ KINH THÁNH VỀ LÒNG CAN ĐẢM

• Can đảm không phải là không sợ hãi. Đó là quyết định hành động cho dù cảm thấy sợ hãi.

• Những hành động can đảm sẽ duy trì những hành động can đảm tiếp nối – đối với cả nhà lãnh đạo và cấp dưới.

• Người lãnh đạo thực tế về những trở ngại nhưng dám thách thức chúng sẽ tạo cảm hứng cho những người khác.

• Hãy giữ vững niềm tin của mình – đa số các xung đột sẽ được giải quyết và kết quả là cam kết của các bên sẽ càng mạnh mẽ hơn.

• Khi xuất hiện "ranh giới" giữa độ an toàn và sự mạo hiểm, người lãnh đạo sẽ chọn sự mạo hiểm.

• Khi bạn đối mặt với những trở ngại ngắn hạn, nhớ lại những mục tiêu trong dài hạn sẽ làm bạn thêm can đảm.

• Hoàn cảnh không thuận lợi sẽ tiếp thêm sinh lực và là động lực cho người lãnh đạo can đảm, nhanh chóng dập tắt "ngọn lửa chiến đấu" đối với những người không can đảm.

• Con người (giống như loài rùa) sẽ chẳng đi đến đâu nếu không ngẩng cổ lên.

Chương 9
Công bằng và bình đẳng

“Cầu phước cho người nào gìn giữ sự công bằng và luôn luôn làm theo lẽ phải”.

-- PS Thi thiên. 106:3

“Nhưng hãy làm cho sự công bằng như sông cuồn cuộn và sự chính trực như dòng nước chảy mãi không ngừng”.

-- Amos. 5:24

Ở chương 1, chúng ta đã bàn về lòng trung thực và chính trực, hai đức tính chủ yếu liên quan đến cách đối xử với từng cá nhân. Khi sự công bằng và bình đẳng được áp dụng trên quy mô lớn hơn – quy mô nhóm, liệu người lãnh đạo có đối xử với mọi người trên cơ sở tôn trọng các quyền con người cơ bản của họ không? Liệu các quy định và thủ tục có được áp dụng công bằng và không thiên vị trong tất cả các bộ phận của công ty không?

Một công ty không phải là một thể chế dân chủ nhưng những người lãnh đạo không quản lý công ty trên tinh thần công bằng và bình đẳng sẽ nhanh chóng nhận ra rằng họ đang đánh mất niềm tin và lòng trung thành của nhân viên. Hơn nữa, họ sẽ để lại một ấn tượng đối với khách hàng, nhà cung cấp và toàn xã hội nói chung rằng họ sẽ sử dụng quyền lực cá nhân của mình để tạo ra và thực thi các quyết định độc đoán.

Lãnh đạo công bằng

Bạn có lãnh đạo giống như lời dạy trong Micah 6:8 – “thực hiện sự công bằng, ưa sự nhân từ” hay giống như “những kẻ cai trị… thù ghét sự công bằng và làm băng hoại mọi lẽ phải”? (Mic. 3:9)

Khi viết đến đây, tôi nhớ lại một sự kiện xảy ra khi tôi mới bắt đầu sự nghiệp với tư cách là giám đốc đào tạo của một công ty kế toán lớn. Các giáo viên đều là kế toán viên của công ty, được tạm nghỉ làm một tuần để hướng dẫn các nhân viên mới của công ty. Không phải tất cả đều tự nguyện nhưng một khi đến cơ sở đào tạo, hầu hết các giáo viên đều hoàn thành công việc hiệu quả.

Tuy nhiên, có lần đã xảy ra một ngoại lệ rất nghiêm trọng. Đó là một giáo viên dường như đã coi một tuần hướng dẫn nhân viên mới là một "kỳ nghỉ được trả lương" và cũng là cơ hội để làm việc một cách vô trách nhiệm, thiếu chuyên nghiệp, nên đã uống rượu say khướt trong buổi lên lớp đầu tiên.

Với tư cách là Giám đốc đào tạo, tôi có nhiệm vụ đảm bảo rằng các nhân viên mới được hướng dẫn một cách tốt nhất và được định hướng tích cực. Tôi đã gọi điện cho văn phòng nơi giáo viên đó làm việc và nói với người điều hành văn phòng rằng nhân viên mà họ gửi tới đã uống rượu say khi lên lớp. Ngay lập tức, anh ta hỏi lại tôi rằng "có đồng sự nào chứng kiến điều đó không?" Tôi trả lời không có đồng sự nào có mặt tại thời điểm đó. Người điều hành văn phòng tiếp lời: "Nếu không có đồng sự nào chứng kiến điều đó thì điều đó không xảy ra". Anh ta nói với tôi rằng giáo viên đó nên hoàn thành nốt tuần làm việc của mình, rằng họ sẽ không bình luận về hành động của anh ta và rằng họ sẽ không cử người khác thay thế anh ta.

Rõ ràng sự công bằng đã không được thực thi trong trường hợp này. Người giáo viên đó đã nhận được thông điệp rằng không có vấn đề gì khi anh ta cư xử thiếu chuyên nghiệp trước mặt các nhân viên mới, còn các nhân viên mới thì hiểu rằng có các quy định khác nhau đối với những người có vị trí khác nhau.

Tôi cố gắng không nhắc lại lời của người điều hành văn phòng, điều có thể khẳng định chắc chắn cái hình dung tệ hại nhất của một nhân viên về mối quan hệ cộng sự nói chung: anh càng leo cao thì càng có quyền bẻ cong và phá vỡ các quy định.

Ngược lại, một số công ty đã xây dựng được cơ chế để ngăn chặn sự vi phạm luật công bằng, dù cho người vi phạm có vị trí cao trong công ty. Khi làm như vậy, họ đã tuân theo lời dạy của Jehoshaphat, vua xứ Judah, người đã cho xây dựng một hệ thống tòa án và khuyên các vị quan tòa mới được bổ nhiệm rằng "Hãy xem xét cẩn thận những việc các ngươi làm... Hãy phán xử cẩn thận, vì Đức Chúa Trời của chúng ta, Ngài chẳng trái phép công bằng, chẳng thiên vị người". (2 Chron. 19:4-11)

FedEx là một trong những công ty đã xây dựng được cơ chế bảo đảm quyền lợi cho tất cả mọi người. Cơ chế đó có tên là Quy trình Đảm bảo Sự đối xử Công bằng (Guaranteed Fair Treatment – GFT). Quy trình trên đảm bảo rằng tất cả các nhân viên đều được đánh giá bởi các đồng sự của mình (một điều dường như xa lạ đối với hầu hết các công ty khác và nó có thể là một phương thức tốt để áp dụng trong trường hợp người giáo viên say rượu như đã mô tả ở trên). Các khiếu nại sẽ được gửi tới Ban Giám đốc, trong đó 3/5 người trong Ban hội thẩm sẽ do các nhân viên lựa chọn.

Một vị Giám đốc của FedEx cho rằng quy trình GFT không chỉ là phương tiện đảm bảo công bằng và bình đẳng mà còn giúp quản lý tốt hơn: "Quy trình GFT... là một phương tiện hiệu quả cho nhân viên cũng như nhà quản lý, bởi vì nếu nhân viên không bao giờ đưa ra một đánh giá công bằng về người quản lý thì làm sao bạn biết được mình đang điều hành công ty như thế nào?" Trong một vụ kiện, một nhân viên bị sa thải vì lý do chuyên môn đã thắng kiện và cô ta luôn bị sếp cũ hằn học. Cô ta tiếp tục khiếu nại với lãnh đạo công ty theo quy trình GFT. Thay vì bị yêu cầu chuyển chỗ làm như ở nhiều nơi khác, tại FedEx, cô ta vẫn được giữ nguyên vị trí trong khi vị sếp kia thì bị cách chức.

Gary Heavin, quản lý công ty Curves for Women, tin tưởng một cách nhiệt thành vào sức mạnh lâu dài của sự công bằng và bình đẳng, và sẵn sàng hi sinh các lợi ích kinh tế trước mắt để đảm bảo sự công bằng. Heavin nhận thấy trong hầu hết các thỏa thuận cấp phép làm đại lý, người bán được hưởng một số phần trăm cố định từ doanh thu của đại lý. Heavin nói: "Tôi nghĩ rằng những người đó làm ăn rất tốt – vậy tại sao họ phải trả nhiều tiền hơn? Điều đó chỉ làm cho họ tức giận và phản đối chúng ta. Vì vậy, tôi đặt ra một mức phí đồng đều cho tất cả các đại lý, trên tinh thần bình đẳng. Tôi muốn thực hiện sự công bằng".

Heavin nhận ra rằng về lâu dài sự công bằng và bình đẳng thậm chí sẽ được đền đáp xứng đáng. "Các đại lý kinh doanh tốt nhất đều công khai công việc của mình; họ không giấu giếm bất kỳ nguồn doanh thu nào, và đến lượt mình, họ thuê các đại lý cấp dưới theo cách thức tương tự – chính cơ chế bình đẳng ban đầu đã giúp chúng tôi phát triển kinh doanh". Heavin đã tuân theo đúng các nguyên tắc Kinh Thánh đã dạy và điều hành công ty giống như vua David cai trị vương quốc của mình: "David trị vì toàn cõi Isreael, cai trị mọi con dân của mình ngay thẳng và công bằng". (2 Sam. 8:15)

Levi-Strauss, một biểu tượng của sự công bằng về kinh tế và xã

hội, là một trong số các công ty đầu tiên áp dụng chương trình trách nhiệm xã hội. Tất cả bắt đầu từ vụ động đất ở San Francisco năm 1906, khi đó Levi – Strauss vẫn tiếp tục trả lương cho nhân viên dù sản xuất đã bị đình trệ.

Gần đây, Levi-Strauss đã đề nghị xin nhận sự giúp đỡ về kỹ thuật từ Ghetto Enterprises, Inc., một nhà sản xuất nhỏ tại Oakland mà công ty này muốn mời làm nhà cung cấp. Quãng đường mà Levis-Strauss phải đi qua cũng chông gai giống như Ben & Jerry's khi mời Greys-ton Bakeries làm nhà cung cấp, nhưng cuối cùng thì thử nghiệm đó cũng thất bại. Tuy nhiên, Tổng giám đốc Peter Haas cũng không vì thất bại này mà nản lòng: "Nhiều khi chúng ta vấp ngã... nhưng không phải vì thế mà ngừng nỗ lực".

Levi-Strauss cũng giám sát việc các nhà cung cấp và nhà thầu đối xử với công nhân thông qua Chính sách cung cấp toàn cầu (Global Sourcing Guidelines). Công ty này gửi thanh tra tới các cơ sở sản xuất để kiểm tra xem các công nhân được đối xử như thế nào. Qua đó, Levi-Strauss đã cắt quan hệ kinh doanh với 5% trong số các nhà thầu của họ, đồng thời cũng yêu cầu 25% số nhà thầu cải thiện điều kiện làm việc (như yêu cầu trả đủ lương theo luật định hoặc từ bỏ việc sử dụng lao động trẻ em và tù nhân). Cựu Tổng giám đốc Walter Haas, Jr. cho biết: "Mỗi chúng ta đều có khả năng biến kinh doanh trở thành nguồn lợi, đồng thời là nguồn sức mạnh của sự công bằng về kinh tế và xã hội".

Levi-Strauss thường có những hành động thiết thực chứ không chỉ nói suông, ông hy sinh lợi ích tài chính để đảm bảo công bằng cho những công nhân nhập cư. Ở Bangladesh và Thổ Nhĩ Kỳ, nơi các nhà sản xuất thường sử dụng trẻ em chưa đến tuổi lao động, Levi-Strauss gặp phải một lựa chọn rất khó khăn: hoặc không làm ăn với nhà thầu đó nữa (khi đó trẻ em sẽ mất đi nguồn sống nhỏ nhoi nhưng rất cần thiết) hoặc tiếp tục ký hợp đồng với các nhà thầu lạm dụng lao động trẻ em. Giải pháp được đưa ra là nhà thầu phải trả lương cho lao động trẻ em trong khi chúng được đi học; Levi-Strauss cung cấp sách vở, học phí và đồng phục. Khi bọn trẻ đã học xong và đủ tuổi lao động, chúng sẽ được tiếp tục nhận vào làm ở nhà máy.

Công bằng cho mọi người

Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng nhất luôn tìm cách đảm bảo sự công bằng cho tất cả những người chịu ảnh hưởng bởi hoạt động kinh doanh của họ, ngay cả nếu những người đó không dễ được nhận ra và thường bị bỏ qua (như trường

hợp các trẻ em ở Bangladesh và Thổ Nhĩ Kỳ). Kinh Thánh đã dạy rất cụ thể về việc bảo vệ quyền lợi của "người xa lạ", người nghèo và người thiệt thòi.

"Hãy thực thi công lý... chớ áp bức dân nghèo hay người lạ". (Zech. 7:10)

"Ngươi chớ có hà hiếp kẻ làm thuê... bất luận anh em Do Thái mình hay khách lạ". (Deut. 24:14)

Thật không may là người Mỹ gốc Phi, những người có tổ tiên bị đưa sang Mỹ làm nô lệ hàng trăm năm trước, cho đến gần đây vẫn còn bị phân biệt đối xử về kinh tế. Levi-Strauss đã cố gắng làm cho họ hòa nhập vào dòng chảy chung của nền kinh tế Mỹ trước khi các quyền của họ được xã hội chấp nhận và được luật hóa. Năm 1959, vài năm trước khi Đạo luật Quyền Công dân ra đời, Levi-Strauss đã yêu cầu hòa nhập giữa công nhân da trắng với da đen trong xưởng của họ ở Blackstone, Virginia, nếu không, cơ sở sản xuất này sẽ bị đóng cửa. Điều này hoàn toàn trái ngược với một số trường học ở miền Nam, những trường sau đó "thà đóng cửa trường công", trở thành trường tư còn hơn là thực hiện sự hòa nhập. Lúc đó, các nhà chức trách địa phương đòi phải có nhà vệ sinh riêng, cũng như quán ăn riêng cho người da trắng và da đen. Tổng giám đốc Levi-Strauss lúc đó là Walter Haas, Jr. đã từ chối yêu cầu này. Cũng không cần nhắc lại là ở Levi Strauss, lương cho "người gốc Do Thái" (người da trắng) và "người khác chủng tộc" (người da đen) là giống nhau, như Kinh Thánh đã dạy.

Một nhà lãnh đạo khác cũng luôn mong muốn không một nhân viên nào của mình có cảm giác là "người xa lạ" chính là Mark Elliott, Giám đốc Trung tâm Dữ liệu của Tập đoàn NYCE. Elliott quản lý ba bộ phận ở hai địa điểm khác nhau. "Đối xử tốt với một số người và không tốt với những người khác là rất dễ" (Trụ sở làm việc chính của Elliott là ở New Jersey). "Nếu tôi bắt đầu phân biệt đối xử, thì một vài người sẽ có cảm giác họ bị ruồng bỏ và tôi không muốn điều đó xảy ra, do vậy tôi cố gắng sắp xếp các nguồn lực một cách công bằng và chú ý đồng đều tới tất cả các cơ sở".

Tuy nhiên, Elliott có một "vấn đề bên trong vấn đề". Ở trụ sở tại New Jersey, bộ phận vận hành máy tính thường có cảm giác là "những người lạ bị ruồng bỏ"; một nhóm dù rất quan trọng với hoạt động của công ty nhưng thường bị coi là những "binh nhì", phải làm việc 24 giờ một ngày, bảy ngày một tuần. Đồng thời, chỗ làm của họ cũng bị tách biệt với nhóm còn lại. Do đó, Elliott đã tìm cách nhấn mạnh tầm quan trọng của những nhân viên này

với tư cách là một bộ phận gắn liền với công ty bằng cách yêu cầu các nhân viên phải đeo thẻ khi đi vào khu vực vận hành.

"Sự xa lánh" còn được thể hiện trong các chuyến tham quan hay tiệc tùng do công ty tổ chức. Một số nhân viên vận hành máy tính năm nào cũng bị lỡ các dịp này vì họ vẫn phải làm việc tại trung tâm. Elliott muốn công bằng, nên đối với những người không thể tham gia picnic hay dự tiệc, anh tặng họ vé đi xem hòa nhạc, phiếu quà tặng hay các bữa ăn tại nhà hàng (ở đó thức ăn có khi còn ngon hơn khi đi picnic). Elliott còn sắp xếp cho các nhân viên này nghỉ tại khách sạn nếu họ bị buộc phải ở lại qua đêm.

Một người trong nhóm nhân viên vận hành nói: "Bây giờ chúng tôi đã thực sự cảm thấy mình là một bộ phận của công ty, còn trước kia, chúng tôi thấy mình như là con riêng vậy". Elliott nói: "Tôi cố gắng điều hành công việc trên tinh thần "công bằng". Tôi muốn mình là ánh sáng trong sương mù. Tôi muốn các nhân viên của mình nói rằng 'Anh ta đang đứng đó, chỗ ánh sáng, anh ta sẽ đối xử công bằng và lãnh đạo chúng ta làm việc hiệu quả.'"

Ý tưởng về sự lãnh đạo công bằng của Elliott giống như những lời răn dạy cuối cùng của Vua David: "Người nào cai trị loài người một cách công bằng… thì giống như ánh sáng của buổi bình minh khi mặt trời mọc vào một ngày quang mây, như sự sáng ngời làm cho cây cỏ sinh sôi nảy nở trên mặt đất sau cơn mưa." (2 Sam. 23:4)

Ở một công ty khác cũng có một nhóm người ban đầu cảm thấy bị đối xử không công bằng và bị tập thể xa lánh. Bốn chuyên gia người Mỹ gốc Phi cho biết "trong bất kỳ cuộc họp nào, bạn luôn cảm thấy mình không phải một bộ phận của tập thể… dường như bạn vô hình vậy… Chúng tôi được gia đình dạy dỗ rằng phải làm việc chăm chỉ và cầu tiến, nhưng cuối cùng chỉ thấy tất cả các cánh cửa đều đóng sập trước mắt mình".

Những nhà quản lý trẻ này tìm đến Steve Bowsher, vị sếp da trắng của họ, người nổi tiếng vì sự công minh. Họ phàn nàn về việc thiếu cơ hội phát triển và vì những trò đùa dường như "vô hại" nhưng lại mang tính phân biệt chủng tộc của các đồng sự.

Bowsher cho rằng mình vẫn chưa hiểu hết ý nghĩa đằng sau những lời phàn nàn của các chuyên gia kia, có lẽ vì anh ta không phải một trong những người thuộc nhóm thiểu số bị đàn áp. Cách duy nhất để hiểu người khác là trải nghiệm những điều đã xảy ra với họ.

Do đó, Bowsher đăng ký tham dự một buổi thảo luận về quan hệ chủng tộc tại Trung tâm Khủng hoảng Đô thị, trong đó Tiến sĩ Charles King diễn thuyết về những trải nghiệm của mình khi bị phân biệt đối xử trong thế giới của người da trắng. Thật buồn cười là trong buổi thảo luận đó, Bowsher đã thực sự cảm thấy bị lăng nhục và bị đẩy ra rìa khi những người da đen và phụ nữ (bây giờ là đa số) đều phớt lờ anh ta – người đàn ông da trắng thiểu số. Khi trở lại chỗ làm, Bowsher nói với các đồng nghiệp da đen "Tôi đã có một kỷ niệm đau buồn... Tôi nghĩ là giờ tôi đã hiểu các anh".

Khi đã hiểu và nhận thấy sự bất công của nạn phân biệt chủng tộc, Bowsher trở thành một người lính Thập Tự Chinh đấu tranh cho bình đẳng. Bowsher cho tiến hành các chương trình hướng dẫn lập kế hoạch nghề nghiệp cho tất cả các nhân viên để mọi người đều thấy mình có cơ hội phát triển bản thân và thăng tiến trong nghề nghiệp. Trước một nhóm các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty, Bowsher đã đọc một bài diễn thuyết mà anh gọi là "Bài thuyết giáo trên đỉnh núi", trong đó, anh ta ủng hộ mạnh mẽ sự bình đẳng về giới và chủng tộc trong quá trình tuyển dụng và bổ nhiệm nhân viên. Bowsher khuyên Chủ tịch của Inland Steel nên tham dự buổi thảo luận của Tiến sĩ King, và khi trở thành Chủ tịch Ryerson Coil, một công ty con của Inland, anh ta đã mời Tiến sĩ King tới Chicago để diễn thuyết trước các nhân viên của mình.

Bowsher nhận thấy rằng bình đẳng về giới và chủng tộc đã mang lại lợi ích to lớn. Từ một công ty làm ăn thua lỗ, dưới sự lãnh đạo của Bowsher, chỉ trong vòng một năm, Ryerson đã kinh doanh có lãi. Đồng thời, những nhà quản lý da đen từng đến phàn nàn với Bowsher nói rằng giờ đây họ cảm thấy được đánh giá chủ yếu dựa trên kết quả làm việc của mình. Tirone Banks, một trong số đó nói lại cảm nhận của mình: "Tôi đã có một chỗ đứng ở đây, ý kiến của tôi đã được coi trọng và kết quả làm việc của tôi sẽ được đền đáp xứng đáng". Đó là công bằng thực sự.

Kinh Thánh cũng nhấn mạnh một loại công bằng khác: quan tâm đến người nghèo, người đau ốm và người khuyết tật. Trong chương Ezekiel 16, thành phố Jerusalem được so sánh với "người chị" của nó là Sodom, ở đó các cư dân đều "kiêu căng, vô tình và thừa mứa về của cải nhưng không giúp đỡ người nghèo và người gặp khó khăn". Đây có thể là lời chỉ trích xác đáng đối với một số tập đoàn lớn ngày nay, nhưng chắc chắn không phải là UPS, nơi mà các nhà quản lý phải tham gia chương trình phục vụ cộng đồng. Một trong số những tình nguyện viên đã có điều kiện mở mang hiểu biết của mình về sự công bằng là David Reid, một vị trưởng phòng vận hành ở thành phố Salt Lake tình nguyện giúp

đỡ người tàn tật tại một trung tâm ở địa phương.

Reid làm việc trực tiếp với một phụ nữ mắc chứng liệt não. Mọi nỗ lực của bà ta chỉ dồn vào việc xoay đầu đủ để di chuyển chiếc xe lăn. Reid nói: "Khi nhìn thấy một việc như thế, bạn rất dễ làm ngơ".

Thực ra, Reid cũng nhiều lần làm ngơ trước những việc tương tự ở chỗ làm của mình, gây ra những bất công mà lúc đó anh ta không nghĩ tới. Chẳng hạn, có lần Reid đã cảnh cáo một nhân viên rằng anh này có thể mất việc nếu tiếp tục xin nghỉ để giúp vợ chăm sóc đứa con bị tàn tật. Người điều hành chương trình phục vụ cộng đồng nói: "Bạn có thể bị mắc vào việc 'Tôi cần di chuyển các hộp và cần có người làm việc đó', nhưng những người này phải tự di chuyển trước đã, và họ cần được đối xử một cách công bằng, cần được tôn trọng để có thể làm việc tốt".

Mark Colvard, một quản lý khác của UPS ở Toledo được cử đến McAllen, Texas, để giúp đỡ những người Mỹ gốc La-tinh nghèo khổ. Anh ta phân phát đồ ăn tại các trại tế bần, giúp đỡ các thanh niên bị đi tù và xây thêm phòng cho một ngôi nhà để có đủ chỗ ở cho một gia đình bảy người. Giờ đây, Colvard nghĩ rằng mình đã trở thành một nhà quản lý tốt hơn: "Trước kia tôi không cởi mở như bây giờ. Tôi dành nhiều thời gian hơn cho người khác". Anh ta cũng trở nên tốt bụng hơn; trước kia anh ta từng từ chối đề nghị được ký hợp đồng chính thức của một công nhân tạm thời vì "việc này không nằm trong ngân sách công ty", nhưng bây giờ, anh ta đã nhận các công nhân như vậy sau khi cắt giảm thời gian làm thêm của những người khác. Lý do thực sự mà anh ta thuê họ là gì? Colvard trả lời: "Đó là việc nên làm".

Điều đáng lưu ý là kết quả kinh doanh của công ty không những không bị tác động tiêu cực bởi sự thay đổi này, mà còn được cải thiện đáng kể. "Tôi chưa bao giờ sâu sát các kế hoạch kinh doanh như bây giờ. Nếu các kinh nghiệm của tôi ở McAllen giúp tôi làm được như vậy, có lẽ tôi phải quay lại đó".

Trong Kinh Thánh cũng có những lời răn dạy đặc biệt về công bằng cho người nghèo. Phục truyền Luật lệ ký thứ 15 có ghi:

Chớ có cứng lòng hay cay cú trước mặt những người anh em nghèo của mình. Hãy mở bàn tay và cho người vay thứ gì họ cần… Hãy hào phóng với người và chớ cho đi mà có lòng tiếc rẻ; vậy Đức Chúa Trời sẽ ban phước cho mọi công việc của ngươi và trong mọi điều mà người đặt tay vào làm.

Gun Denhart, quản lý Công ty Hanna Anderson đã tuân theo lời dạy này và đưa ra chương trình Hannadowns. Hầu hết các gia đình đang hoặc đã có con nhỏ đều quen thuộc với những bộ quần áo trẻ em bằng cotton bền đẹp và sặc sỡ đủ màu của Hanna Anderson. Tuy nhiên, nhiều người trong chúng ta không biết rằng Hanna Anderson có một chương trình tên là Hannadowns chuyên thu thập quần áo cũ và gửi cho những người không bao giờ đủ tiền mua một bộ Hanna Anderson nhưng đang thực sự cần quần áo.

Bất kì khách hàng nào của Hanna Anderson đều có thể đổi quần áo cũ đã chật và được khuyến mại 20% trị giá mua hàng. Những bộ quần áo đó sẽ được gửi tới các phụ nữ hoặc trẻ em khó khăn như các nạn nhân của thiên tai, các hội từ thiện hoặc các trung tâm cứu trợ phụ nữ. Chương trình này thoạt nghe thì có vẻ nhỏ bé, nhưng không, mỗi tháng đã có tới 10 nghìn chiếc quần áo được thu thập và gửi đi.

Một lần nữa, sự công bằng và bình đẳng lại dẫn đến kết quả kinh doanh tốt hơn. Những người tham gia chương trình Hannadowns là các khách hàng lớn nhất của Hanna Anderson: họ mua đồ Hanna Anderson nhiều gấp ba lần một khách hàng bình thường. Và công ty lại thu được một nguồn lợi khác: Họ có thể tuyển một số nhân viên trong số những phụ nữ từng sống trong các trung tâm cứu trợ và họ trở thành "nhà tuyển dụng được ưa thích" mà không cần phải đăng thông báo tuyển dụng.

Gun Denhart nói: "Tiền cũng giống như phân bón vậy. Nếu chất đống nó lên, nó sẽ bốc mùi. Nhưng nếu rải đi khắp nơi, tiền có thể làm những thứ khác sinh sôi".

Chia sẻ công bằng

Vấn đề "ai nhận được cái gì" đã được tranh cãi từ thời kỳ Kinh Thánh mới ra đời. Kinh Thánh có một số đoạn đề cập đến những nhân tố tạo nên sự công bằng trong việc phân chia tiền, nông sản thu hoạch sau vụ gặt hoặc chiến lợi phẩm chiến tranh. James 2:1-4 dạy rằng người giàu và người nghèo đều có quyền như nhau: "Giả sử như có một người bước vào nơi anh em hội họp, tay đeo nhẫn vàng, áo quần lộng lẫy, đồng thời có một người nghèo khó ăn mặc tồi tàn cũng bước vào, mà anh em kính cẩn nhìn người ăn mặc lộng lẫy và nói: "Xin mời ông ngồi vào chỗ danh dự này", còn với người nghèo kia, anh em lại nói: "Đứng đó"... thì anh em đã chẳng tỏ ra kỳ thị và trở thành những thẩm phán đầy tà tâm đó sao?"

Tất nhiên là thế giới này không hoàn toàn công bằng. Luật pháp với sự công bằng tuyệt đối của mình, cấm cả người giàu lẫn người nghèo ngủ dưới gầm cầu. Nhưng có một số nhà lãnh đạo, nhiều người có quyền lực lớn, đang ủng hộ mạnh mẽ khái niệm "chia sẻ công bằng". Theo Sam Walton, một trong những người giàu nhất thế giới: "Nếu các nhà quản lý người Mỹ định nói với các công nhân của mình rằng chúng ta đều bình đẳng thì họ nên ngừng việc tự thưởng cho mình ba đến bốn triệu đô la mỗi năm và đi lại trên những chiếc limo đắt tiền hay trực thăng riêng, cứ như thể họ tốt đẹp hơn những người khác vậy... Đối với tôi, thật không công bằng khi đi một con đường và yêu cầu những người còn lại đi đường khác".

Trong cuộc khủng hoảng kinh tế hồi thập kỷ 80 của thế kỷ trước, Tổng Giám đốc Henry Schacht của Cummins Engine quyết định rằng để cho công bằng thì những nhà quản lý cao nhất phải bị cắt giảm lương nhiều nhất. Bản thân Schacht và các giám đốc chịu mức cắt giảm lương từ 12 đến 15%, trong khi những nhân viên cấp thấp nhất chỉ bị cắt 2%. Schacht cho rằng điều đó là hoàn toàn công bằng vì chính các nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm lớn nhất về tình hình kinh doanh khó khăn của công ty, trong khi các công nhân bình thường có ảnh hưởng rất nhỏ đến điều này.

Việc làm sau đây đã tuân thủ lời răn của Kinh Thánh: "Ai có hai áo thì chia cho người không có áo... hãy an phận với số lương của mình" (Luke 3). Hai người có "hai chiếc áo" là Ben Cohen và Jerry Greenfield. Thực ra mỗi người có bảy chiếc áo (lương của họ cao gấp bảy lần mức lương thấp nhất của công nhân), và họ cho rằng mình chỉ nên duy trì mức lương như vậy. Họ nói: "Chỉ vì một người biết xếp kem vào thùng... và một người khác biết nói chuyện điện thoại và bán kem... không có nghĩa là người này được trả lương cao hơn người kia nhiều đến thế"

Không chỉ đảm bảo chia sẻ công bằng cho các công nhân của mình, Ben & Jerry's còn muốn chia sẻ công bằng lợi ích cho toàn xã hội. Vì thế họ bắt đầu dành 7,5% lợi nhuận của công ty để làm từ thiện. Khi được cảnh báo rằng việc này có thể làm cho công ty làm ăn thua lỗ, họ trả lời rằng: "Chúng tôi coi khoản tiền làm từ thiện này như một khoản chi phí bắt buộc của công ty, giống như tiền điện hay tiền sưởi ấm... Chúng tôi coi khoản tiền làm từ thiện này chỉ như một hóa đơn tiền điện giá cao. Khoản tiền đó được trích từ nguồn lợi nhuận của công ty, do đó, dù làm từ thiện thì công ty vẫn làm ăn có lãi. Hơn nữa, đó chỉ là một phần nhỏ trong lợi nhuận của công ty, nên khi lợi nhuận tăng lên thì khoản tiền đó cũng sẽ tăng lên.

Một số người có thể cho rằng hai người đó đúng là một cặp hippy chống lại chủ nghĩa tư bản, những người nghĩ là có thể làm một món trộn ngon lành từ chủ nghĩa tư bản, kem và sự công bằng.

Herman Miller, một công ty nội thất tại Michigan lại cho rằng sẽ chỉ là công bằng nửa vời nếu chỉ dành chiếc dù vàng cho một số người được chọn từ trước. Vì vậy, vào năm 1986, họ xây dựng một chương trình gọi là "Chiếc dù bạc" dành cho tất cả các nhân viên có thâm niên công tác trên hai năm. Trong trường hợp công ty bị mua lại, tất cả các nhân viên đều có thể tiếp tục làm việc chứ không riêng gì nhóm quản lý, những người sẽ được "hạ cánh nhẹ nhàng". Điều này không chỉ làm cho các nhân viên an tâm và cảm thấy mình được đối xử tốt hơn mà còn làm giảm khả năng công ty bị mua lại.

Herman Miller cũng luôn tuân thủ các nguyên tắc Scanlon về quản lý tập thể, năng suất lao động và chia sẻ lợi nhuận. Người làm công có thể trở thành ông chủ, nhưng quyền làm chủ không phải là một món quà mà họ phải kiếm được nó. Rủi ro và phần thưởng luôn gắn liền với nhau rất logic và công bằng, và tất cả các nhân viên làm việc từ một năm trở lên đều trở thành các cổ đông. Cựu Chủ tịch Max De Pree của công ty viết: "Hệ thống tư bản chủ nghĩa tất yếu phải phát triển theo hướng tốt đẹp hơn bằng cách trao nhiều quyền làm chủ hơn cho những người làm công".

Howard Schultz của Công ty Starbucks tin rằng một trong những công cụ đảm bảo năng suất lao động của nhân viên chính là sự công bằng trong việc trao quyền làm chủ cho họ. Schultz cho rằng "không phải ngẫu nhiên mà tỷ lệ tiêu hao sinh lực ở Starbucks thường thấp hơn từ bốn đến năm lần tỷ lệ trung bình trong cả nước tại các cửa hàng bán lẻ và nhà hàng... Tôi nhận thấy rõ ràng là nếu mọi người đi làm mà cảm thấy... mình có một chút quyền làm chủ, dù ít hay nhiều... thì công ty đã có một lợi thế so sánh rất lớn". Anh ta nói thêm: "Tốt hơn hết là thành quả nên được chia sẻ... nếu muốn gây cảm hứng cho khách hàng, chúng ta cần gây cảm hứng cho các nhân viên của mình trước. Không thể bỏ họ lại phía sau".

Chính triết lý trên đã giúp Joseph nghĩ ra kế hoạch "chia sẻ công bằng" để Ai Cập – vùng đất thừa kế của ông ta không bị chết đói khi mà nạn đói đang hoành hành. Hết lần này đến lần khác Joseph có thể khiển trách những người Ai Cập, nhưng cũng chính Joseph hết lần này đến lần khác đã cứu người Ai Cập khỏi những hậu quả do không biết lo xa. Trước khi nạn đói xảy ra, Joseph đã cho dành riêng một phần ngũ cốc thu hoạch sau vụ gặt và đem bán cho

người dân khi lương thực của họ đã cạn kiệt, có lẽ là với giá cả phải chăng. Sau đó, khi người dân hết tiền, ông ta cho đổi ngũ cốc lấy vật nuôi và khi vật nuôi cũng không còn thì Joseph mua lại đất đai của dân, nhưng sau đó lại trả cho họ với điều kiện là sau khi thu hoạch họ có quyền giữ lại 4/5 nông phẩm, còn 1/5 phải nộp cho các Pharaoh.

Lẽ ra Joseph có thể vắt kiệt những công dân đất nước thừa kế của mình. Tuy nhiên, Joseph luôn mong muốn công bằng và bình đẳng – đảm bảo rằng người dân có đủ khả năng sản xuất cũng như nguồn tiêu thụ để có thể sống sót qua nạn đói và có cơ hội tiếp tục làm ăn sau đó. Và Joseph cũng đúng là một chính trị gia xuất sắc khi không quên chia phần cho "ông chủ" của mình.

Giải quyết bất công

Một mặt, ngay từ đầu nhà lãnh đạo cần theo đuổi các chính sách và hành động công bằng. Mặt khác, nhà lãnh đạo cần có can đảm chống lại và chấm dứt sự bất công, bởi vì sự bất công đôi khi xuất hiện trong chính tổ chức của anh ta.

Ace Greenberg, Chủ tịch Ban giám đốc Công ty Bear Stearns cho rằng nếu không "bắt nguồn từ đỉnh" thì sẽ không bao giờ chấm dứt được bất công. Nhờ phần lớn vào tài lãnh đạo của Greenberg, Bear Stearns chưa bao giờ có vụ tai tiếng nào lớn trong một ngành công nghiệp nổi tiếng về sự hám lợi hơn là công bằng. Greenberg nói: "Mark Twain đã nói rằng cá thiu từ đầu mà ra, đúng không? Và chính những nhà lãnh đạo cao nhất là người đưa ra hình mẫu về quá trình điều hành một công ty. Tôi nghĩ nếu những người lãnh đạo tùy tiện hoặc ném đô la không tiếc tay, và có những tài khoản kếch xù, thì điều đó sẽ lan tràn ra toàn công ty".

Liều thuốc chữa của Greenberg là chính thức khuyến khích những "người thổi còi" phát hiện những "lỗi" và biểu hiện bất công. "Cứ mỗi lỗi mà họ phát hiện được, chúng tôi trả cho họ 5% và trả ngay bằng tiền mặt – tôi đã từng viết những tờ séc trị giá tới 50 nghìn hay 60 nghìn đô la". Trong một môi trường mà "tiền lên tiếng" (mà tiếng nói của nó khá lớn), những khoản tiền như vậy giúp cho nhân viên thấy rằng ở trong công ty, công bằng sẽ được thực hiện và bất công sẽ bị chấm dứt.

Paul O'Neill, cựu Chủ tịch Tập đoàn xuyên quốc gia ALCOA và hiện là Thư ký của Bộ Tài chính, cũng thường hành động rất nhanh chóng khi đối phó với những biểu hiện bất công. Một lần có một vị chức sắc tôn giáo đã gọi cho O'Neill để thông báo rằng một

công nhân làm việc trong một nhà máy của ông ta tại Mexico vừa bị kiệt sức do khói của xe nâng (xe bốc dỡ) và cần phải nhập viện. "Lúc đó tôi hoàn toàn không tin", O'Neill trầm ngâm nhớ lại. "Nhưng cuối cùng đó là sự thật".

Hóa ra vị Trưởng bộ phận tại nhà máy đã biết về vụ việc và cho tiến hành điều tra, nhưng sau đó ông này đã giấu không cho bộ phận an toàn môi trường của công ty biết kết quả điều tra. O'Neill đã sa thải vị Trưởng bộ phận này dù ông ta đã làm việc cho công ty được 28 năm và đã giúp công ty tăng doanh thu từ 100 triệu lên 1,5 tỷ đô la. "Chẳng vui vẻ gì khi phải sa thải một ai đó, nhưng chúng tôi không kinh doanh như thế. Một công ty phải tồn tại nhờ các giá trị của nó".

Và đây không phải lần duy nhất mà công bằng đã thắng lợi ích kinh tế. Triết lý của O'Neill được áp dụng ở tất cả các công ty thành viên, tại tất cả các nền văn hóa khác nhau. "Chúng tôi không đưa hối lộ, ngay cả khi việc này hợp pháp" – O'Neill khẳng định. Và sự cống hiến cho công bằng của ông được mở rộng sang cả các lĩnh vực khác, ngay cả khi luật pháp của một nước cho phép bất công diễn ra. Khi ALCOA làm ăn tại Hungary, nhiều công trình xây dựng ở nước này sử dụng khoáng chất a-mi-ăng. Mặc dù luật pháp Hungary không yêu cầu loại bỏ a-mi-ăng trong xây dựng, ALCOA đã bỏ tiền ra làm việc này. O'Neill nói: "Chúng tôi không đối xử với mọi người theo luật pháp địa phương, mà theo những gì lô-gic cho là đúng; điều này thể hiện sự nhất quán trong niềm tin và hành động".

Hai ngàn năm trước, một nhà lãnh đạo khác cũng đã khẳng định sự cần thiết phải tuân theo một đạo luật cao hơn – không phải luật tạm thời, luật do con người làm ra, hay luật của địa phương. Khi được hỏi liệu người Do Thái có tuân theo luật của Caesar hay không, Jesus đã trả lời: "Hãy trả lại cho Caesar những gì thuộc về Caesar và trả cho Đức Chúa Trời những gì thuộc về Đức Chúa Trời". (Matt. 22:21) Những nhà lãnh đạo quan tâm đến công bằng cần hành xử theo lương tâm mình, đó là "quyền lực cao hơn" khi được thực thi một cách trọn vẹn nhất.

Kinh Thánh dạy chúng ta rằng một con đường để giải quyết những bất công là "hào phóng cho người nghèo vay". Phục truyền Luật lệ ký 15 khuyên rằng phải làm sao để cuối cùng "không còn người nghèo nào", nhưng khi vẫn còn có người nghèo, "Ta ra lệnh cho các ngươi phải mở rộng vòng tay cho người nghèo và người khó khăn trên vùng đất của các ngươi". Một ngân hàng luôn tâm niệm điều này là Ngân hàng South Shore ở Chicago. Tuy bề ngoài

trông giống các ngân hàng khác, bên trong South Shore phân chia tài sản của mình một cách công bằng. Trong khi hầu hết các ngân hàng đều dùng khoản tiền gửi của khách hàng chuyển thành quỹ tín dụng để đầu tư vào bất động sản ở các khu vực thành thị vốn đã quá phát triển thì trong hơn 20 năm qua, South Shore đã cố gắng chấm dứt sự bất bình đẳng về kinh tế bằng cách đầu tư vào những khu vực kém phát triển và thực sự khó khăn.

Kinh Thánh dạy chúng ta rằng: "David trị vì toàn cõi Isreael, cai trị mọi con dân của mình một cách ngay thẳng và công bằng". (2 Sam. 8:15). Nghe thì đơn giản nhưng để thực hiện điều đó thì không dễ chút nào, dù bạn có là Vua của Do Thái hay là một vị Giám đốc hiện đại. Weyerhauser từng bị báo giới chỉ trích vì để bảo đảm đời sống cho các nhân viên, công ty này đã trì hoãn việc đóng cửa nhiều nhà máy lớn, và im lặng về điều đó (như thể là một người có lương tâm thì không thể trở thành nhà kinh doanh tốt được). Cũng chính vị Giám đốc đó đã đặt ra quy định ngày Martin Luther King là ngày lễ của toàn công ty. Ông nói: "Đó không chỉ là ngày lễ của người da đen, đó là ngày lễ của tất cả những người tôn trọng các nguyên tắc cơ bản của chúng ta và cách thức thay đổi những điều xấu". Đó chính là một nhà lãnh đạo không chỉ muốn chở các bè gỗ xuôi dòng sông, mà còn muốn làm cho "sự công bằng cuộn chảy như dòng sông".

Xerox là một công ty với những nhà lãnh đạo có truyền thống tôn trọng sự công bằng. Trong thời kỳ náo loạn vì các vấn đề chủng tộc hồi thập kỷ 60 của thế kỷ trước, nhiều công ty đã mất nhiều thời gian để bào chữa cho các chính sách phân biệt đối xử trong tuyển dụng và đề bạt nhân sự. Xerox nhận ra rằng để thành công với tư cách một công ty và để làm ăn tốt ở Rochester, họ cần trở thành một lực lượng ủng hộ công bằng ngay trong nội bộ tập đoàn và trong cộng đồng lớn hơn. Những nhà lãnh đạo của Xerox đã phối hợp với công đoàn tổ chức các chương trình dạy nghề trong thành phố (trong đó có một chương trình dành riêng cho các phụ nữ bán thất nghiệp) và cung cấp các hợp đồng hoặc giúp đỡ về kỹ thuật cho các xưởng sản xuất của những người da màu.

Sau đó, Tổng Giám đốc kế nhiệm Peter McCullough còn đi xa hơn nữa trong việc thúc đẩy bình đẳng về kinh tế và chủng tộc. Ông ta cho tiến hành một chương trình nghỉ phép, trong đó các nhân viên được nghỉ có lương nhiều nhất là một năm để áp dụng các kiến thức kinh doanh của mình vào các dự án phục vụ cộng đồng chứ không riêng gì Xerox. Các nhân viên trong chương trình này trở thành những nhà hoạt động hợp pháp ủng hộ an toàn hầm mỏ và giúp sắp xếp chỗ làm cho tù nhân. Ngoài ra Chương trình

Tham gia vì cộng đồng của Xerox cũng gửi các tình nguyện viên đến giúp đỡ những người đang chịu án treo hoặc làm việc trong các trung tâm cứu trợ phụ nữ.

Tuy vậy, trong tất cả các chương trình cải cách của mình, Xerox vẫn không quên thường xuyên tự xem xét lại mình cũng như sự công bằng và bình đẳng trong các chính sách của công ty. Xerox đã đặt ra các mục tiêu tuyển dụng nhân viên da màu vượt quá các chỉ tiêu của liên bang. Công ty cũng xác định những "công việc chủ chốt" có thể dẫn tới vị trí lãnh đạo để phụ nữ và người da màu có thể chuẩn bị và nỗ lực hướng tới các vị trí đó. Đến năm 1991, tại Xerox, người da màu chiếm 25% tổng số nhân viên, 21% số chuyên gia, 19% số cán bộ và quản lý và 21% số quản lý cấp cao.

Không thực sự công bằng nếu một dân tộc hoặc một nhóm sắc tộc bị đẩy xuống đáy xã hội, phải làm những công việc thấp kém nhất trong khi một nhóm khác thống trị quyền lực. Xerox biết rõ điều này khi cho tiến hành các chương trình trên. Pharaoh, một người không coi công lý ra gì, đã phải trả giá cho sự mù quáng đó khi mất toàn bộ nhân công chỉ trong vòng một đêm đáng nhớ và mất toàn bộ quân đội sau đó chốc lát.

John Lampe được bổ nhiệm làm Tổng Giám đốc Firestone trong thời kỳ khủng hoảng nhất của công ty này. Khi được dùng cho xe Ford Explorers chạy đường trường, một số lượng lớn lốp do Firestone sản xuất đã bị thủng, làm 174 người chết và 700 người bị thương. Một trong những hành động đầu tiên của Lampe là xuất hiện trên truyền hình, nhận trách nhiệm và vạch ra những bước mà Firestone sẽ tiến hành để giải quyết vấn đề.

"Tôi không hề có tham vọng lên truyền hình, nhưng khách hàng muốn nghe ý kiến của người có trách nhiệm", – Lampe nói. Trước tiên, Lampe công khai xin lỗi những gia đình có người thân thiệt mạng hoặc bị thương. Sau đó, ông cho thay đổi quy trình sản xuất đã làm ra những chiếc lốp đó và chi 50 triệu đô la để nâng cấp cơ sở vật chất. Lampe còn đưa ra các chính sách mới như kéo dài thời hạn bảo hành (tăng lên 4 năm), 30 ngày chạy thử miễn phí và hoàn lại tiền cho những khách hàng không hài lòng.

Mặt khác, Lampe đã có một hành động được coi là dũng cảm và hiếm có đối với một nhà sản xuất lốp xe (vì doanh thu của họ phụ thuộc phần lớn vào mối quan hệ tốt đẹp với các khách hàng chính là ngành công nghiệp sản xuất ô tô) khi lên tiếng yêu cầu Ford Motor phải chịu một phần trách nhiệm trong các tai nạn trên. Hàng ngàn năm trước, nhà tiên tri Jeremiah đã khuyên loài người

một điều tương tự: "Khốn thay cho kẻ xây lâu đài trái lẽ công bằng, dựng phòng cao bởi điều bất công" (Jer. 22:13). Nếu từ thế hệ lãnh đạo trước, những người có trách nhiệm trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô đã lưu ý đến lời dạy này và nhanh chóng tiến hành các biện pháp cần thiết để thay đổi những chiếc xe không an toàn mà họ đã thiết kế thì có thể giảm bớt một phần nguy hiểm cho người sử dụng.

Phản ứng mau lẹ của Lampe nhấn mạnh sự cần thiết phải hành động nhanh chóng để giải quyết bất công hoặc đền đáp xứng đáng cho những người thúc đẩy công bằng. Ross Perot, Giám đốc công nghệ thông tin của EDS là một người tin tưởng chắc chắn rằng "công bằng bị trì hoãn là công bằng bị từ chối". Sau một chiến thắng lớn trước đối thủ IBM, Perot thậm chí còn không đợi đến khi các nhân viên của mình quay lại văn phòng. "Tại EDS, chúng tôi luôn thưởng công cho kết quả làm việc tốt ngay tại chỗ... bằng lợi tức, tiền mặt, cổ phần... ngay khi họ còn chưa ráo mồ hôi".

Perot nhận thấy rằng hành động mau lẹ như vậy có ý nghĩa biểu tượng rất quan trọng đối với cả người được thưởng lẫn những người còn lại trong công ty. Jack Stack, lãnh đạo Công ty Springfield lại cho rằng các nhân viên đặc biệt nhạy cảm đối với những hành động hay biểu tượng của sự bất công. Stack cho biết: "Một lãnh đạo tốt phải biết những gì mà một nhân viên ở tầng trệt của cửa hàng không thể chịu đựng nổi hoặc coi thường. Lương tri phải chiến thắng. Nếu một ngày tôi mua một nhà máy và ngay hôm sau xuất hiện trên một chiếc Lamborghini, liệu tôi có thể ra ngoài và nói rằng công ty đang trong tình thế nguy hiểm không?"

Đó có thể là một biểu hiện rõ ràng của sự bất công, nhưng thực tế có quá nhiều nhà lãnh đạo đang vi phạm điều này. Thời Kinh Thánh có quá nhiều vị vua chúa làm giàu trên lưng các thần dân của họ. Micah chỉ trích: "Ngươi ghét điều lành, lột da dân ta và róc xương họ". (Mic. 3:1) Nehemiah than văn "các người ép buộc chính người dân của mình những khoản vay nặng lãi." (Neh. 5:7). Thật tốt nếu một nhà lãnh đạo hiện đại tự hỏi mình rằng: "Các hành động của ta có công bằng không? Không chỉ đối với các cổ đông mà còn với nhân viên và toàn xã hội". Đó không chỉ là vấn đề đạo đức mà còn liên quan đến lợi ích kinh tế lâu dài. Thật khó có thể giữ lòng trung thành và thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động nếu họ cảm thấy mình đang bị giới lãnh đạo lợi dụng.

Sự công bằng được đền đáp

Thông thường người ta cho rằng các công ty và tổ chức tôn trọng

công bằng phải đánh đổi sự phát triển của công ty để lấy điều đó. Tuy nhiên, nhiều tổ chức đã chứng tỏ rằng họ có khả năng biến các hành động công bằng thành các giải pháp "cùng có lợi", trong đó, họ được lợi không chỉ về mặt đạo đức mà còn về kinh tế. "Điều cần làm" không nhất thiết là làm tăng chi phí của công ty mà đôi khi công bằng còn mang lại những lợi ích ngắn hạn và dài hạn quan trọng.

Psalm (Thi thiên) 11 đảm bảo rằng "người ngay thẳng sẽ nhìn thấy mặt Ngài". Nó không đảm bảo lợi ích tức thời hay dài hạn cho những hành động đúng, nhưng, quả thực, đó là những gì đã diễn ra với một số tổ chức khác nhau; một số tổ chức chỉ muốn "làm việc thiện" và một số khác lại nhận ra rằng "làm việc thiện" cũng có thể nghĩa là "làm ăn phát đạt".

Ngân hàng quốc gia Vermont không hề biết rằng chương trình Quỹ ngân hàng vì Trách nhiệm xã hội của họ có thể được gọi là "Quỹ ngân hàng lợi nhuận cao". Ngân hàng Vermont chỉ biết rằng ý tưởng của họ cộng hưởng với những giá trị sâu xa nhất của họ cũng như của những người dân Vermont. Quỹ ngân hàng được thành lập nhằm giúp đỡ những doanh nghiệp có tình trạng tài chính lành mạnh và tôn trọng các giá trị xã hội như xây nhà giá rẻ, phát triển nông nghiệp hữu cơ, phát triển doanh nghiệp nhỏ, giáo dục và môi trường. Mục tiêu của họ rất rõ ràng: "cân bằng cán cân công lý" và đảm bảo cho các doanh nghiệp biết tôn trọng các giá trị xã hội có cơ hội phát triển mạnh mẽ.

Người gửi tiền có thể bảo lưu tài khoản của mình cho các công ty "có đóng góp tích cực cho môi trường, cộng đồng và các nhân viên". Thật đáng ngạc nhiên là những khoản đầu tư mạo hiểm này lẽ ra mang tính rủi ro cao thì lại đem đến những khoản lợi lớn. Số tiền của quỹ đã tăng từ bảy triệu đô la trong bốn tháng đầu lên 87 triệu đô la năm năm sau đó. Ngoài ra, số tiền này còn tăng thêm 25 triệu đô la trong khi tổng giá trị tiền gửi trong toàn bang giảm 115 triệu đô la và sau đó nó liên tục tăng nhanh hơn tỷ lệ tăng trưởng tiền gửi của toàn ngân hàng.

Những rủi ro đã bị đánh giá quá cao. David Berg, Phó Chủ tịch ngân hàng và là Giám đốc Quỹ ngân hàng vì Trách nhiệm xã hội cho biết các doanh nghiệp vay tiền từ quỹ này có trách nhiệm cao hơn đối với các khoản vay của mình và kết quả là có ít vụ vỡ nợ hơn so với các khoản vay kinh doanh bình thường. "Thay vì là người cuối cùng biết có điều không hay xảy ra, chúng tôi là một trong số những người đầu tiên". Điều này giúp cho ngân hàng và người vay cùng thảo luận để tìm ra giải pháp tốt nhất trước khi

công ty bị vỡ nợ.

Một nhà lãnh đạo khác đã tìm ra cách giải quyết tốt mối quan hệ giữa công bằng và lợi nhuận là John Shields, Chủ tịch chi nhánh Ohio của hệ thống cửa hàng Finast. Hồi thập kỷ 80 của thế kỷ trước, khi nhìn vào khu kinh doanh của Cleveland, mọi người có thể được thứ lỗi nếu họ nhớ lại những dòng Kinh Cựu, "Jerusalem sẽ trở thành một đống đổ nát, đền thờ sẽ dồn thành ụ trên mặt đất mọc đầy các cây bụi." (Mic. 3:12) Giống như những người khác, Shields cũng nhìn thấy sự suy sụp của thành phố nhưng đồng thời ông cũng nhận ra các cơ hội làm ăn cũng như cơ hội mang lại công bằng về kinh tế, việc làm và dịch vụ tốt cho người dân thành phố, nhiều người trong số đó phải đáp những chuyến xe đắt đỏ và bất tiện ra tận những vùng xa xôi hẻo lánh để mua thức ăn.

Shields coi thành phố không chỉ là một "ụ đất mọc đầy cây bụi" mà còn là một thị trường chưa phát triển. Có một "lý do kinh tế nổi bật" để xây dựng những cửa hàng mới và hiện đại, đồng thời còn có cơ hội hồi sinh cả một vùng. Shields giám sát việc xây dựng sáu cửa hàng hiện đại nhất trong thành phố. Các cửa hàng này không chỉ phục vụ tốt cư dân trong vùng mà còn mang lại lợi nhuận rất cao.

Đương nhiên là công ty phải tốn thêm nhiều khoản chi phí bất thường trong việc xây dựng các cửa hàng trong thành phố như chi phí đào tạo thêm nhân viên hay chi phí xây hàng rào thép kín đáo nhưng hiệu quả để chống trộm. Tuy vậy, công ty không chỉ quan tâm đến chi phí hay lợi nhuận mà việc xây dựng các cửa hàng này còn là một nỗ lực thúc đẩy công bằng kinh tế và xã hội. Thị trưởng thành phố Cleveland phát biểu: "một quyết định kinh doanh tốt cũng là một việc cần làm cho cộng đồng. Vì thế, các bạn chiến thắng trong cả hai lĩnh vực".

Và đâu là bằng chứng cao nhất cho sự cống hiến vì công bằng và bình đẳng? Đó chính là những lời nhận xét của cư dân sống tại khu ngoại ô giàu có của thành phố, những người vô cùng ngạc nhiên khi thấy có những cửa hàng còn tốt hơn các cửa hàng trong các khu cao cấp như Shaker Heights. Shields nói: "Khi tới đó, họ sững sờ và nói 'Lạ chưa, cửa hàng này còn đẹp hơn cả cửa hàng gần nhà mình.'"

Thành phố New London, bang Connecticut, cũng là một thành phố có nguy cơ biến thành "một đống gạch vụn" vào thập kỷ 90 của thế kỷ trước. Trong hàng năm trời, New London dần dần suy sụp do việc cắt giảm việc làm trong ngành công nghiệp quốc

phòng – ngành công nghiệp chính của thành phố. Nhà cửa trong thành phố xuống cấp nghiêm trọng và 61% số trẻ em có trong danh sách trẻ em nhận bữa trưa giảm giá hoặc miễn phí.

Nguồn sức mạnh ban đầu hồi sinh thành phố được khơi gợi từ Kinh Thánh. Claire Gaudani, Hiệu trưởng trường Đại học Connecticut hiểu rằng trường mình phải có trách nhiệm với thành phố. "Chúng tôi làm theo lời dạy của Deuteronomy (Phục truyền Luật lệ ký): "Hãy thực hiện sự công bằng, chỉ sự công bằng, rồi ngươi sẽ trở nên thịnh vượng". Gaudani biết rằng thành phố và trường đại học chỉ có thể phát triển được nếu có công bằng về kinh tế. Do đó, bà cho phục hồi Tập đoàn phát triển New London, chuyên thu hút đầu tư mới và xây dựng cơ sở vật chất cho thành phố. Trong vòng ba tháng, bà đã thành công trong việc thuyết phục Pfizer xây dựng một cơ sở nghiên cứu có giá trị 280 triệu đô la, tạo việc làm cho 2.000 người.

"Hãy thực hiện sự công bằng, chỉ sự công bằng, rồi ngươi sẽ trở nên thịnh vượng". Đó là lý do Ben & Jerry's muốn Greystone nướng những chiếc bánh sô cô la hạnh nhân của công ty họ và tạo ra một hương vị mới – Rain Forest Crunch – một sản phẩm được đưa ra nhằm ủng hộ chương trình bảo tồn các khu rừng nhiệt đới ở Nam Mỹ. Đó là lý do Anita Roddick đã gắn liền chiến dịch bảo vệ loài cá voi vào kế hoạch kinh doanh của mình, chứ không chỉ đơn thuần là quyên tiền ủng hộ. Đó là lý do Mark Elliott đối xử với các lập trình viên máy tính ngang tầm với các nhân viên khác. Đó là lý do Jack Stack tặng cổ phần cho các nhân viên công ty.

Những nhà lãnh đạo này và những người khác nữa luôn tâm niệm một câu hỏi mà Edward Simon, Chủ tịch Herman Miller đặt ra: "Tại sao chúng ta không thể làm việc tốt tại chỗ làm?... Doanh nghiệp là tổ chức duy nhất có thể... cải thiện cơ bản tình trạng bất công đang tồn tại trên thế giới".

NHỮNG BÀI HỌC TỪ KINH THÁNH VỀ CÔNG BẰNG VÀ BÌNH ĐẲNG

• Nếu mọi người cho rằng mình bị đối xử không công bằng, họ sẽ không còn động lực làm việc hoặc sẽ hành động giống như những người mà họ cho là được thiên vị.

• Những công ty tuyệt vời nhất luôn tôn trọng sự công bằng, không chỉ ở nơi làm việc, mà còn trong cộng đồng nơi họ kinh doanh.

• Những nhà lãnh đạo tuyệt vời nhất tin tưởng vào sự bình đẳng cho tất cả các cá nhân và nhóm; họ luôn hành động theo niềm tin của mình, dù trong hoàn cảnh khó khăn hay không thuận lợi.

• Quan tâm đến những người thiệt thòi về kinh tế hay xã hội không chỉ làm tăng danh tiếng của nhà lãnh đạo mà còn gia tăng lợi nhuận cho công ty.

• Một nhà lãnh đạo làm việc theo các nguyên tắc công bằng và bình đẳng sẽ có các nhân viên trung thành, nhiệt tình và làm việc hiệu quả.

• Chỉ tôn trọng công bằng thì chưa đủ. Một nhà lãnh đạo còn cần giải quyết những bất công và tặng thưởng xứng đáng một cách nhanh chóng.

Chương 10
Phát triển đội ngũ lãnh đạo

"Đáng cầu nguyện thay Đức Chúa Trời, Ngài đã cho phép con nhìn thấy người kế vị ngai vàng của mình hôm nay."

-- Vua David, Các Vua 1.1:47

"Hãy ngước mắt lên tự nhìn về xứ ấy, vì ngươi sẽ không băng qua sông Jordan này đâu. Nhưng hãy ủy thác cho Joshua và hãy cổ vũ, làm cho người vững lòng bền chí, vì đó là người sẽ dẫn những người dân này vượt qua sông."

-- (Phục truyền Luật lệ ký) Deut. 3:27-28

Một câu chuyện ngụ ngôn về loài cá có thể được tóm tắt như sau: cho tôi người lãnh đạo của một thế hệ, tôi sẽ duy trì tổ chức trong một thế hệ. Giúp tôi phát triển những người lãnh đạo cho mọi thế hệ, tôi sẽ duy trì tổ chức mãi mãi.

Chúng ta coi các tập đoàn như IBM, Procter & Gamble và General Electric là các tổ chức lâu đời vì họ xuất hiện cách đây đã gần một thế kỷ, và phần lớn thành công của họ là do có sự nối tiếp các thế hệ lãnh đạo. "Tổ chức" được gọi là Do Thái – Thiên Chúa giáo đã tồn tại lâu hơn thế khoảng 60 lần, chủ yếu cũng vì lý do tương tự – khả năng liên tục đổi mới sứ mệnh của mình và tìm ra nhà lãnh đạo phù hợp để thực hiện sứ mệnh đó.

Tuy nhiên, dù bạn có sống tại thành phố Los Angeles hiện đại hay Palestine cổ đại, các nhà lãnh đạo không thể tự xuất hiện mà chúng ta cần phát triển họ. Noel Tichy viết rằng các tổ chức chỉ có thể phát triển các cấp lãnh đạo nếu những nhà lãnh đạo khác dạy họ cả về lý thuyết lẫn thực hành, đặc biệt là thực hành, bởi vì dù bạn đọc rất nhiều sách dạy làm thế nào để đi trên mặt nước hay

dẫn đoàn người vượt qua sa mạc mà không thực hành thì bạn cũng chẳng thể làm được điều đó. Tichy gọi cơ chế này là "bộ máy lãnh đạo" – trong đó thế hệ lãnh đạo trước nỗ lực phát triển thế hệ lãnh đạo kế tiếp.1

Tuy nhiên, "bộ máy" không mang tính tự động. Các tổ chức thành công nhất và lâu đời nhất đều nỗ lực hết sức trong việc phát triển các thế hệ lãnh đạo. Vua David đã cho thành lập "nhóm đầu não" rất lâu trước khi ông cần đến họ, và thậm chí ngay cả trước khi ông giành được quyền lực. Bị Saul truy đuổi, Vua David trốn vào một chiếc hang, ở đó "phàm kẻ nào cùng khốn hay bị mắc nợ... đều tụ hợp lại xung quanh ông, và ông trở thành người dẫn dụ họ". (1 Sam. 22:1-2). Sau đó, nhiều người trở thành các nhân vật chủ chốt trong bộ máy chính quyền của David và cũng là những nhà lãnh đạo tương lai của Do Thái. Khi sự phát triển và kế tục quyền lãnh đạo được lên kế hoạch chu đáo thì đất nước sẽ phát triển thịnh vượng. Nếu bài học này không được thực hiện tốt hoặc bị bỏ qua, đất nước sẽ lao đao vì một thế hệ lãnh đạo kế tục thiếu nhận thức về sứ mệnh, đàn áp người dân và quay lại lệ sùng bái cá nhân.

Lời nguyền xấu nhất thường ứng nghiệm được ghi trong Isaiah 3:4 "Ta sẽ ban cho họ những người trai trẻ làm quan trưởng và bọn con nít sẽ cai trị họ."

Tầm quan trọng của phát triển đội ngũ lãnh đạo

Những nhà lãnh đạo của Kinh Thánh, cũng như những nhà lãnh đạo dân sự và kinh tế sắc sảo nhất đều mong muốn có những người lãnh đạo chín chắn, với các giá trị và ưu tiên đúng đắn, tiếp bước họ. Minh chứng cho điều đó là việc ngày nay chúng ta có hàng ngàn tín đồ Do Thái giáo và Thiên Chúa giáo cùng hàng triệu giáo đường và nhà thờ cùng các phương thức lãnh đạo được lên kế hoạch và tổ chức tốt.

Tuy nhiên, có một số tập đoàn giống hệt các thể chế tôn giáo về khía cạnh phát triển lãnh đạo và nhiều tập đoàn trở thành các tổ chức thành công nhất trong ngành. GE dưới thời Jack Welch (và không nghi ngờ gì nữa, dưới thời người kế nhiệm Jeffrey Immelt) luôn thận trọng trong việc sử dụng những nhà quản lý, đảm bảo rằng họ không phải là "những cậu bé" mà là những nhà lãnh đạo trưởng thành đã được "thử thách qua lửa" và đạt được những mục tiêu khó khăn dành cho họ.

"Tôi muốn một cuộc cách mạng, và tôi muốn cuộc cách mạng đó

diễn ra tại Crotonville" – Welch muốn nói tới Trung tâm phát triển quản lý nổi tiếng của GE, được thành lập năm 1956 và đến nay được đổi tên thành Trung tâm phát triển quản lý Jack Welch. Crotonville có truyền thống là nơi GE đưa ra những ý tưởng mới và tiến hành các cuộc tranh luận để thực thi các ý tưởng đó.

Về việc phát triển đội ngũ lãnh đạo của tập đoàn, nhiều vị tổng giám đốc chỉ nói đãi bôi, có thể là tham dự một buổi hội nghị qua điện thoại hoặc gửi một thông điệp ngắn qua băng video vào lúc bắt đầu buổi họp. Welch thì khác, cứ hai tuần một lần ông tới Crotonville tham dự các buổi "học tập kinh nghiệm" cùng các vị giám đốc khác, và ông không hề vắng mặt trong suốt 16 năm làm Chủ tịch.

Nhiều người quen thuộc với cách làm việc dứt khoát và chú trọng điểm cốt yếu của Jack Welch ban đầu đã nghi ngờ quyết tâm phát triển đội ngũ lãnh đạo của ông. Vào đầu nhiệm kỳ của Welch, nhiều vị trưởng phòng đã sử dụng các khoản ngân sách dành cho phát triển lãnh đạo vào các mục đích khác, trong đó có cả những việc quan trọng của công ty. Welch đã dành phần thưởng xứng đáng cho những nhà lãnh đạo nghiêm chỉnh tuân thủ chương trình phát triển, còn những người vi phạm phải gánh chịu hậu quả.

Dù Welch nổi tiếng với các phẩm chất cá nhân, ông nhận ra rằng thành công của GE chủ yếu nhờ vào các chương trình phát triển lãnh đạo và chuẩn bị thế hệ kế tục được chuẩn bị kỹ càng. Trong trường hợp Welch hay bất kỳ nhân vật quan trọng nào gặp sự cố, họ có thể yên tâm là có nhiều lựa chọn tốt để thay thế mình. Một ngày sau khi Welch bị một cơn đau tim, ông vẫn hài lòng là cổ phiếu của GE đã tăng một đô la. Khi nghe báo chí nói bóng gió rằng không ai có khả năng kế nghiệp mình ở GE, Welch đã trả lời: "Sự thật không phải như vậy... Đó là một nỗi ám ảnh. Tôi thường nói chuyện với Paolo Fresco (Phó Chủ tịch GE), ngay cả khi chúng tôi đi uống rượu với nhau. 'Người đó sẽ như thế nào; liệu cách nhìn nhận sự việc của anh ta có cân bằng không? hoặc khả năng đưa ra các ý tưởng mới của anh ta ra sao?' Điều đó luôn làm tôi trăn trở, và tìm người kế nhiệm phù hợp chính là điều tốt nhất mà tôi có thể làm cho tập đoàn vào lúc này".2

Mong ước tha thiết của Welch cũng giống như lời khẩn cầu của Moses: "Có thể Đức Chúa Trời... cử ra một người... để cho con dân không như những con chiên không người chăn." (Num. 27:16-17). Những nỗ lực phát triển các thế hệ lãnh đạo của Welch tại Crotonville và những nơi khác giúp ông yên tâm rằng GE sẽ

không thiếu những chàng chăn cừu tài giỏi.

Một nhà lãnh đạo khác luôn thực hiện lời cam kết phát triển đội ngũ lãnh đạo là Andrew Grove của Intel. Giống như Welch, Grove thực sự yêu thích việc đào tạo những nhà lãnh đạo tiềm năng và tham gia giảng dạy vài lần mỗi năm. Grove nói: "Tôi luôn cảm thấy một sự thôi thúc phải truyền đạt, chia sẻ những gì tôi đã tự luận ra. Và cũng chính sự thôi thúc đó gợi lên trong tôi mong muốn được chia sẻ những gì mà tôi đã học được".3

Grove yêu cầu mọi giám đốc của Intel đều phải tham gia giảng dạy. Ông tin rằng người ta chỉ có thể học cách đưa ra các quyết định quan trọng từ chính những người bên trong tổ chức, chứ không phải nhờ sự cố vấn từ bên ngoài. Intel không lâu đời như GE hay Kinh Thánh, nhưng trong nhiệm kỳ của mình, Grove đã xây dựng được một "bộ máy lãnh đạo" tài năng và vững chắc.

Larry Bossidy, cựu Tổng Giám đốc Allied Signal cũng thấy rằng phát triển một thế hệ lãnh đạo mới không chỉ là chìa khóa đem lại lợi nhuận cho công ty, mà nó còn làm cho người tiền nhiệm thỏa mãn khi nghĩ rằng mình đã để lại cho công ty không chỉ một bản báo cáo thu nhập tốt, mà là cả một di sản. "Tôi đã lãnh đạo như thế nào? Câu trả lời là những người mà bạn lãnh đạo đang làm việc như thế nào? Họ có chịu khó học hỏi không? Họ có khả năng giải quyết mâu thuẫn không? Họ có đề xướng các thay đổi không? Khi nghỉ hưu bạn không thể nhớ nổi mình đã làm gì trong quý I năm 1994... Bạn sẽ chỉ nhớ mình đã phát triển được bao nhiêu người".4 Bossidy đã giữ đúng lời cam kết phát triển đội ngũ lãnh đạo, thông qua việc sáng lập một công ty chuyên phát triển lãnh đạo và các nỗ lực của ông đã được đền đáp xứng đáng.

Không một ai, đặc biệt là các nhà lãnh đạo cao cấp, muốn nói mãi về vấn đề này, nhưng sự thực là đến một ngày nào đó chúng ta đều phải chia tay với cuộc sống này. Tháng 3 năm 1996, một chiếc máy bay chở toàn các lãnh đạo cao cấp của Asea Brown Boveri's đã bị rơi tại Bosnia khi đang trên đường tiến hành một thương vụ. Hậu quả là công ty phải trải qua một giai đoạn khủng hoảng lãnh đạo khi mà cả chủ tịch và tổng giám đốc đều thiệt mạng và công ty chỉ bầu được một ban lãnh đạo tạm thời. Tương tự như vậy, khi Stuart Tholan, Chủ tịch Bechtel châu Âu và Trung Đông qua đời, công ty đã không thể tìm được người thay thế. Trong khi đó, Foster Wheeler, một công ty xây dựng và thiết kế trị giá 4,5 tỷ đô la lại không gặp phải vấn đề khủng hoảng lãnh đạo vì họ đã chuẩn bị cẩn thận để đối phó với những tình huống bất ngờ.

Chính phủ Mỹ cũng chuẩn bị các kế hoạch thay thế trong trường hợp các nhà lãnh đạo cao cấp không may qua đời, bị buộc tội hoặc từ chức. Chúng ta đã khá quen thuộc với điều này trong các nhiệm kỳ Tổng thống của John F. Kennedy, Richard Nixon, Spiro Agnew và Bill Clinton. Sự chuẩn bị trên có lý do của nó và các công ty thông minh cũng đều chuẩn bị kỹ càng cho sự kế nhiệm đề phòng các sự kiện bất ngờ hoặc thậm chí "không thể nghĩ tới".

Trong thực tế, điều này có nghĩa là một công ty nên thường xuyên đánh giá tất cả "các tiềm năng lớn" của mình để trong trường hợp khẩn cấp hoặc đã lên kế hoạch trước, mọi người đều được đặt đúng chỗ sao cho họ có thể phát huy tối đa khả năng của mình và đóng góp tốt nhất cho công ty. Điều này cũng có nghĩa là "thúc đẩy" các vị tổng giám đốc, bởi vì không ai muốn đối mặt với khả năng mình sẽ chết hoặc rời khỏi chức vụ

Một nhà lãnh đạo đã dũng cảm đối mặt và chấp nhận việc mình sẽ biến mất và chết đi từ rất lâu trước khi điều đó diễn ra là Jesus. Người đã rất chú tâm vào việc chuẩn bị cho các tông đồ sẵn sàng đảm nhiệm các nhiệm vụ khác khi Người qua đời, thông qua những chỉ dẫn cụ thể cũng như những lời khuyến khích động viên. Người cũng đặt tên mới cho các tông đồ của mình, tùy theo vai trò mà họ sẽ đảm nhiệm. Người nói với tông đồ trước đó tên là Simon: "Còn ta, ta bảo ngươi rằng ngươi là Peter [có nghĩa là hòn đá], ta sẽ lập giáo hội trên đá này." (Matt. 16:18)

Một ví dụ về một vị lãnh đạo hiện đại nhận thức được tầm quan trọng của việc phát triển và bổ nhiệm người kế vị là Roberto Goizueta của Coca-Cola. "Đối với Goizueta, sự kế nhiệm là sự phát triển cao nhất một cách lô-gic của một chương trình mà ông cho tiến hành nhằm phát triển và khuyến khích nhân tài. Ông coi quyết định trao quyền lực cho ai là một trong ba nhiệm vụ chính của mình... Và ông coi việc lựa chọn người kế nhiệm là hành động ủy quyền cao nhất".5

Trong thời kỳ đầu của Kinh Thánh, việc phát triển đội ngũ lãnh đạo và chuẩn bị người kế nhiệm không được tiến hành có ý thức. Hầu hết các hành động đều diễn ra một cách tự nhiên và tự phát. Câu chuyện về Noah và nạn đại hồng thủy làm cho mọi trải nghiệm về "giới hạn bên ngoài" hay "nền giáo dục bên ngoài" chỉ giống như chiếc bè trôi lững lờ xuôi dòng suối róc rách (thực ra nhiều trải nghiệm đúng là như vậy). Nhưng cùng với thời gian, các nhà lãnh đạo đất nước bắt đầu nhận thấy rằng họ chỉ có thể cứu sống một dân tộc hay một nền văn hóa nếu có những người lãnh đạo tài năng có thể giúp người dân chống lại các mối đe dọa

từ bên ngoài (như người Philistine, người Ai Cập, sư tử, chó sói) cũng như sự mục nát từ bên trong (mất phương hướng, sùng bái cá nhân và lạm dụng quyền lực).

Đặc biệt với sự ra đời thể chế quân chủ (thậm chí từ trước đó), việc thiết lập các hệ thống đảm bảo rằng các nhà lãnh đạo có đủ tài năng, đạo đức và sự quyết đoán càng trở nên cần thiết. Hơn nữa, còn cần chắc chắn rằng có một "bộ máy lãnh đạo" có khả năng tạo ra thế hệ lãnh đạo kế tiếp. Trước kia cũng như bây giờ, cần xây dựng một hệ thống, hướng dẫn, chỉ bảo và giao nhiệm vụ phát triển cho những nhà lãnh đạo tiềm năng, dù họ có nằm trong hoàng tộc hay không.

Noel Tichy từng viết: "Một người có thể có tất cả các tố chất của một nhà lãnh đạo, nhưng nếu anh ta hoặc cô ta không tự mình nhận thấy tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ lãnh đạo mới, tổ chức sẽ không thể phát triển bền vững".6 "Tổ chức" ra đời cùng Kinh Thánh đã tồn tại vững chắc qua hơn 60 thế kỷ và các tập đoàn hiện đại nên học tập một vài kỹ thuật của tổ chức này.

Hướng dẫn, chỉ bảo và làm mẫu

Một trong những hình ảnh sống động nhất của Kinh Thánh là việc Moses dạy Joshua trong "căn lều hội họp". Các buổi dạy này thật bí ẩn vì chúng ta không thể biết chắc chắn họ đã nói với nhau những gì. Chúng ta chỉ biết rằng mỗi khi Moses bước vào lều thì "trụ mây sẽ giáng xuống và dừng tại cổng vào" và "người hầu trẻ tuổi của người, tên là Joshua, con của Nun không ra khỏi lều trại." (Exod. 33:9-11) Bây giờ, xin hỏi bạn đọc, nếu phòng làm việc của sếp bạn thường xuyên có một cột mây bao quanh, liệu bạn sẽ bỏ đi hay quanh quẩn ở lại để chắc chắn rằng mình sẽ nhận được tất cả những lời dạy quan trọng?

Và chúng ta cũng biết chắc rằng Moses đã dạy Joshua rất nhiều điều trong chiếc lều đó, có lẽ không chỉ là hướng dẫn công việc (chẳng hạn như "cần chắc chắn rằng con có ít nhất 25 tay lính kèn thiện nghệ khi tiến gần đến Jerchio") mà còn là những cuộc thảo luận sâu về cách thức động viên các cá nhân và nhóm, chiến thuật trên chiến trường, cùng các kỹ năng duy trì sự thống nhất trong tổ chức để đối mặt với các thách thức và khó khăn (như bức tường đó cao bao nhiêu?). Moses biết điều đó, Joshua biết điều đó và cả dân tộc Do thái biết điều đó. Các bài học của Moses chính là để tăng sức mạnh và uy tín của Joshua.

Một phiên bản hiện đại của căn lều Moses là ngôi nhà nghỉ trên

quần đảo Cayman của Roger Enrico, một nơi mà có lẽ bạn sẽ không muốn đi nếu bạn là một vị giám đốc đầy tham vọng tại PepsiCo. Enrico nằm trong số những giám đốc cao cấp nhất của PepsiCo và đang muốn rời công ty để trở thành giáo sư đại học. Wayne Calloway, Tổng Giám đốc và Paul Russell, Phó Chủ tịch PepsiCo phụ trách phát triển đội ngũ lãnh đạo đưa ra một ý kiến hay: Nếu Enrico muốn giảng dạy thì tại sao anh ta không dạy về công việc kinh doanh ở PepsiCo – việc mà anh ta biết rõ nhất – cho chính những người muốn học nhất – đó là những nhà quản lý tương lai của PepsiCo? Điều này hoàn toàn phù hợp với tình hình công ty lúc đó, khi mà PepsiCo ước tính cần tới 1.500 nhà quản lý trong vài năm tới. Nếu công ty không thể tự phát triển nhóm quản lý này thì cần phải thuê từ bên ngoài. (Đối với PepsiCo, ý tưởng thuê quản lý bên ngoài cũng thú vị hệt như là việc người Do Thái thuê người Philistine quản lý các đền thờ tại Jerusalem vậy).

Từ sáng sớm đến tối khuya, Enrico gặp gỡ chín vị giám đốc để chia sẻ kinh nghiệm và ý kiến về việc công ty đã được điều hành ra sao, phương hướng phát triển, các sản phẩm mới, cùng nhiều vấn đề khác. Tất cả những người tham gia phải viết một "dự án mơ ước không ngừng", tiếp đó trở về nơi làm việc và tiến hành dự án, và sau cùng trở lại gặp Enrico để đánh giá tiến triển. Mười buổi thảo luận đã được tiến hành trong vòng 18 tháng và nhiều sáng kiến đã được ứng dụng và mang lại lợi nhuận cao (như chiến dịch Bữa ăn gia đình). Sau này, các buổi thảo luận như trên đã trở thành trụ cột trong chương trình phát triển đội ngũ lãnh đạo của PepsiCo.7

Dick Stonesifer của GE Appliances coi việc hướng dẫn và chỉ bảo là một quá trình hai chiều. Trước khi yêu cầu bất kỳ ai bộc lộ các điểm yếu hay khuyết điểm, Stonesifer tự bộc lộ ưu khuyết điểm của mình cũng những yêu cầu để phát triển. Nhiều người trong số chúng ta khi được sếp yêu cầu đã gửi cho họ các ý kiến phản hồi đa chiều, nhưng bao nhiêu người đã được nhìn thấy bản báo cáo đầy đủ về các thông tin phản hồi? Stonesifer cho dán các ý kiến phản hồi lên tường (trong đó có cả những lời khen ngợi cũng như chỉ trích nặng nề) để toàn bộ thành viên có thể nhìn thấy, sau đó ông đề nghị mọi người giúp đỡ để sửa chữa các khuyết điểm.

Stonesifer yêu cầu mọi người (theo từng nhóm nhỏ) chia sẻ dữ liệu với nhau và động não tìm ra các giải pháp khắc phục điểm yếu của từng người. Stonesifer cho rằng việc lấy ý kiến phản hồi đa chiều là hoàn toàn vô ích và muốn chắc chắn rằng phương pháp của mình là tối ưu trong việc sử dụng nguồn lực và thời gian của công ty. "Cuối cùng, đây là cách duy nhất giúp các nhà lãnh đạo phát triển những người khác. Chúng ta đều biết mình mạnh,

yếu ở điểm nào. Vấn đề là: tôi có giúp anh không, hay tôi lại chê bai sau lưng anh?"8

Chúng ta không biết Moses đã thẳng thắn với Joshua đến mức nào về những ưu điểm và khuyết điểm của mình, hoặc liệu Moses có yêu cầu Joshua thảo luận các khuyết điểm của bản thân với những người khác hay không. Dù sao thì đó cũng là việc xảy ra từ hàng ngàn năm trước và việc đánh giá không phức tạp như ngày nay. Nhưng chúng ta biết chắc rằng, giống như những nhân viên của Dick Stonesifer, Joshua đã nhận được rất nhiều lời khuyến bổ ích, cũng như những nhận xét thẳng thắn. Điều này đã tiếp sức mạnh cho Joshua đạp đổ những trở ngại và tiến vào một vùng đất được biết đến với tên gọi "Miền đất Hứa".

Tuy nhiên, việc lựa chọn người cố vấn/hướng dẫn là vô cùng quan trọng. Niềm phấn khởi ban đầu của bạn khi được lựa chọn tham gia chương trình phát triển đội ngũ lãnh đạo rất có thể sẽ bị dập tắt nếu bạn gặp phải một người hướng dẫn như Ahab, Jezebel hay Samson, người có thể cố gắng "dạy" bạn làm thế nào để có một sức mạnh tàn bạo nhưng vô cùng kém cỏi về trí tuệ. Samson, Ahab và Jezebel là các ví dụ hoàn hảo về "nguyên lý Peter" – những người bất tài và không thể phát triển được. Họ chỉ có một con đường là ra đi và họ biết điều đó.

Paul Russell của PepsiCo chỉ ra "tầm quan trọng của người mà bạn đặt trước đám đông với tư cách là nhà lãnh đạo" và nói thêm rằng không quan trọng anh ta có vị trí như thế nào, người hướng dẫn phải là "một thần tượng – một người có đẳng cấp quốc tế, được những người khác coi là nhà lãnh đạo hoặc chuyên gia". Để cho một người không có đức (dù thành đạt đến đâu) hoặc một người bất tài (dù đức độ đến đâu) trở thành hình mẫu sẽ chỉ làm cho những người khác hoài nghi.

Kemit Campbell, Tổng Giám đốc Herman Miller, luôn tin tưởng nhiệt thành vào sức mạnh của việc hướng dẫn và phát triển đội ngũ lãnh đạo. Ông cho tập trung 30 vị quản lý cao cấp nhất để cùng nhau vạch ra chiến lược hành động. Trong quá trình thực hiện chiến lược, những nhà quản lý này cũng giúp phát triển lẫn nhau. "Quá trình diễn ra rất căng thẳng và nó tự động diễn ra. Khi kết thúc nửa ngày, cả nhóm chúng tôi đều cảm thấy mình đã phát triển lên tới một trình độ cao nhất từ trước đến nay. Đưa mỗi người lên một tầm cao mới – đó là điều mà tôi nghĩ rằng mình nên làm với tư cách một Tổng Giám đốc".9

Hai nhà lãnh đạo khác cũng đã cùng nỗ lực để đưa nhau lên một

tầm cao mới là Esther và Mordechai. Esther trở thành Hoàng hậu xứ Ba Tư một cách hoàn toàn bất ngờ, vì chỉ một ngày trước đó, nàng vẫn là một thiếu nữ Do Thái xinh đẹp. Mordechai, "người hướng dẫn", có kinh nghiệm sống và kiến thức thực tế phong phú về thế giới bên ngoài cung điện. Esther có lợi thế về sắc đẹp (chính sắc đẹp đã làm nhà vua chú ý và say đắm nàng), vị thế trong cung và một cái đầu thông minh. Không giống như Ahab, Jezebel hay Samson, nàng hoàn toàn "có khả năng phát triển".

Trong quá trình học với thầy Moderchai, Esther đã tiếp thu được những bài học quý giá trong ứng xử. Những bài học này cũng rất có ích cho bất kỳ nhà lãnh đạo trẻ (hoặc vị hoàng hậu) nào:

• Trở thành vị Hoàng hậu gốc Do Thái đầu tiên và duy nhất của xứ Ba Tư.

• Bãi bỏ một đạo luật có thể dẫn đến việc thảm sát các đồng bào của nàng.

• Thuyết phục nhà vua trao cho nàng một nửa vương quốc.

• Yêu cầu và thành công trong việc bảo vệ dân tộc Do Thái.

• Làm cho người thầy của nàng bị ngựa kéo quanh thành phố bởi chính kẻ thù lớn nhất của ông ta.

• Loại bỏ vĩnh viễn kẻ thù lớn nhất của dân tộc Do Thái.

Cả Esther lẫn Moderchai đều không thể đạt được các mục tiêu trên nếu không làm việc cùng nhau – đó chính là điều cốt yếu trong hướng dẫn.

Norman Brinker là một người chủ nhà hàng biết rõ giá trị của hướng dẫn và huấn luyện. Brinker khởi đầu sự nghiệp bằng cách xin làm học trò của Robert Peterson, chủ hệ thống cửa hàng ăn nhanh Jack-in-the-Box. Sau khi có cổ phần trong công ty, ông mở nhà hàng Brink's, sau đó bán lại và tiếp tục mua Steak 'n' Ale. Năm 1971, Brinker đã có tới 28 nhà hàng trong hệ thống Steak 'n' Ale. Năm năm sau, Brinker bán Steak 'n' Ale cho Pillsbury với giá 100 triệu đô la và mua Chili's.

Năm 1993, Brinker bị tai nạn nghiêm trọng trong khi chơi polo. Ron McDougall, Chủ tịch Brinker International, hoàn toàn có khả năng đảm nhiệm vị trí của Brinker. Tuy nhiên, điều mà McDougall còn thiếu là khả năng hướng dẫn. Brinker nổi tiếng về tài thu hút người giỏi và giao cho họ những công việc đầy thách

thức. Ông để cho các học trò của mình được tự do quản lý công việc kinh doanh, đồng thời cũng chỉ dẫn tận tình cho họ khi cần thiết.

Nhiều người từng được Brinker bảo trợ hiện đang điều hành các hệ thống cửa hàng lớn như TGI Friday's, Outback Steakhouse và Spaghetti Warehouse. Phần lớn thành công của họ là nhờ sự chỉ bảo và hướng dẫn của Brinker.

Quan hệ giữa Brinker và các học trò gợi nhớ lại Elijah và Elisha trong Kinh Cựu Ước. Khi Elijah sắp sửa lên Thiên đàng mới hỏi học trò Elisha: "Hãy xin ta điều ta có thể làm cho ngươi trước khi ta rời khỏi ngươi?" "Nguyện xin tinh thần của thầy cảm động được tôi bội phần," Elisha thưa. (2 Các Vua 2:9). Lẽ ra Elisha có thể xin nhiều thứ khác như của cải, tiền bạc hay địa vị, nhưng Elisha đã xin những gì mà một người thầy có thể cho học trò của mình – đó là kiến thức và kinh nghiệm sống. Khi trao tặng cho học trò dù chỉ một phần tinh thần của chúng ta, chúng ta đã giúp họ nâng cao khả năng đạt được các mục tiêu cho cá nhân và tổ chức, đồng thời cũng làm lợi cho tổ chức. Đó là giải pháp đôi bên cùng có lợi. Và có thể nói rằng điều đó cũng mang lại lợi ích cho chính người thầy – những người đã trưởng thành từ kinh nghiệm của chính mình và có khả năng tạo ra những người giống mình bằng cách giúp họ đạt được các mục tiêu.

Khi nói chuyện riêng với người hướng dẫn và học trò, bạn sẽ thấy rằng họ có những mục tiêu giống nhau. Khi Noel Tichy hỏi Larry Bossidy về các mục tiêu, câu trả lời là "sự thỏa mãn của khách hàng, sự thống nhất của các hành động và quá trình và làm cho các con số phù hợp với mục tiêu đặt ra". Khi đặt câu hỏi tương tự cho học trò của Bossidy là Mary Petrovich, Noel Tichy cũng nhận được câu trả lời tương tự.10

Tuy vậy, Bossidy để cho Petrovich tự do lựa chọn cách thức để đạt được các mục tiêu. Brinker cũng làm như vậy với học trò của mình. Moderchai và Esther cũng vậy. Đó là sự khác nhau giữa việc hướng dẫn một người và nói cho họ chính xác phải làm những gì. Cách thứ nhất giúp phát triển những người lãnh đạo, còn cách thứ hai chỉ tạo ra một bản sao vô tính.

Nhiệm vụ phát triển và học qua hành động

Nhiều chuyên gia về quản lý nhất trí rằng các buổi thảo luận truyền thống vẫn đóng vai trò nhất định, nhưng phần lớn những gì mà chúng ta học hỏi được là thông qua công việc thực tế, hoặc

“học từ hành động” – đó là các bài học thực nghiệm nhằm giải quyết các vấn đề thực tế có quan hệ trực tiếp đến công ty. Noel Tichy nhận thấy rằng “những người lãnh đạo tài giỏi không chỉ bắt nhân viên của mình ghi nhớ các giá trị của công ty, mà còn làm cho họ đấu tranh với chúng, tiếp thu và sử dụng chúng”. Ông ủng hộ việc đặt mọi người vào “những tình huống ngày càng khó khăn, buộc họ phải ra quyết định; sau đó nhận xét và giúp đỡ họ”.11

Jay Conger thì cho rằng nếu một người đã trải qua những “thử thách, khó khăn và sai lầm” tại thời điểm thích hợp và với mức độ thích hợp thì người đó sẽ trở thành một nhà lãnh đạo tốt. Burt Nanus và Warren Bennis tin rằng “hầu hết những người lãnh đạo giỏi đều xuất sắc trong việc học từ kinh nghiệm thực tế”, và Morgan McCall nói: “không phải khả năng của một người mà chính là những gì anh ta phải làm sẽ mang lại những bài học quan trọng”.

Trong Kinh Thánh, bất kỳ ai muốn làm lãnh đạo đều phải được hướng dẫn tỉ mỉ, nhưng hình ảnh gần gũi nhất với một phòng hội thảo ngày nay chính là căn lều nơi Moses đã chỉ bảo Joshua. Phần lớn quá trình phát triển đội ngũ lãnh đạo đều diễn ra qua công việc thực tế đầy thách thức, trong đó nhà lãnh đạo tương lai học hỏi được rất nhiều từ hành động.

Trước đó, chúng ta đã nói về Timothy, một tông đồ trẻ tuổi được Paul phái tới nhà thờ tại Ephesus. Paul biết rằng nhiệm vụ này sẽ làm cho người học trò trẻ tuổi của mình vô cùng vất vả, nhưng Ngài cảm thấy rằng mình đã lựa chọn cho anh ta một nhiệm vụ phù hợp. Ngài khuyên Timothy: “con phải ở lại xứ Ephesus, để răn bảo những người kia đừng truyền giảng những giáo lý sai lầm hay hiến mình cho những chuyện hoang đường và những bảng phả hệ vô cùng.” (1 Tim. 1:3-4) Bất kỳ ai được tin tưởng giao phó một nhiệm vụ khó khăn như vậy đều muốn nghe những lời động viên. Sau khi chỉ rõ nhiệm vụ cho Timothy, Paul nói thêm: “Hỡi Timothy, con của ta, ta truyền cho con sự răn bảo này, theo những lời tiên tri về con; nên con hãy theo những lời tiên tri đó, có thể sẽ thắng trận, giữ được đức tin và lương tâm trong sạch.” (1 Tim. 1:18-19)

Moses biết rằng để có thể lãnh đạo Do Thái, Joshua cần thực hiện các nhiệm vụ phát triển nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm. Một trong các nhiệm vụ đó là chỉ huy một đội quân do thám, thăm dò “Miền đất Hứa” trước khi xâm chiếm. Moses yêu cầu Joshua “rồi sẽ thấy xứ đó ra sao, dân ở đó mạnh yếu, nhiều ít thế

nào... Các thành nơi dân đó ở là loại nào? Chỉ là nơi đóng trại hay là đồn lũy kiên cố?" (Num. 13:18-20)

Những gì Moses muốn Joshua làm là tiến hành một cuộc thăm dò toàn diện về tình hình nông nghiệp, chính trị, quân sự và kinh tế – xã hội của một vùng đất xa lạ đang nằm dưới sự kiểm soát của kẻ thù. Điều này có ý nghĩa gì trong việc phát triển khả năng lãnh đạo của Joshua? Thực ra, qua nhiệm vụ này có thể phân biệt giữa một người đàn ông và một chú bé, một người dũng cảm và một kẻ hèn nhát. Và Joshua đã hoàn thành nhiệm vụ; ông là một trong số ít những người quay trở về và tin rằng người Do Thái có thể chiếm được vùng đất này, dù quân địch mạnh đến đâu. Khả năng lãnh đạo của Joshua còn được nâng cao khi ông cố gắng thuyết phục đại đa số dân chúng rằng người Do Thái có thể hoàn thành nhiệm vụ này, và rằng họ không được bỏ cuộc bằng cách quay trở lại Ai Cập.

Nhiệm vụ của Daniel là đọc những chữ viết trên tường và sống sót trong hang sư tử; Shadrach, Meshach và Abednego phải chịu nung trong lửa. David phải thực hiện nhiều nhiệm vụ, trong đó có việc học làm thợ chăn cừu (qua đó David đã học được nhiều điều về kỹ năng tổ chức cũng như chiến đấu khi phải giết lũ sư tử để cứu bầy cừu). Sau đó David còn tình nguyện nhận một nhiệm vụ vô cùng khó khăn: giết chết tên lính giỏi nhất của quân Philistine.

Do đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi ngày nay những tổ chức thành công nhất đều phát triển các nhà lãnh đạo thông qua hành động và các nhiệm vụ thực tế. Năm 1994, KPMG chọn ra 35 người giỏi nhất để tham gia vào Chương trình lãnh đạo năm 2000. Chương trình được đưa ra nhằm phát triển thế hệ lãnh đạo tương lai cho công ty. Không giống như các buổi hội thảo truyền thống nơi mọi người chỉ ngồi nghe một cách thụ động, những người tham gia đã thực sự bị "thử lửa". Họ được yêu cầu:

Hình thức học như vậy cùng các nhiệm vụ đi kèm đã mang lại những kết quả quan trọng và cụ thể. Một nửa số người tham gia đã được giao thêm nhiều trọng trách mới, và nhiều người đã được bổ nhiệm vào những vị trí chủ chốt trong công ty. Tất cả những người tham gia đều cho biết họ cảm thấy tự tin hơn trong vai trò lãnh đạo. Hai năm sau, KPMG quyết định mở thêm một lớp với 36 học viên, và cho trộn lẫn hai lớp với nhau để tối đa hóa các ý tưởng và năng lực của học viên.12 Có thể đó chỉ là một sự trùng hợp ngẫu nhiên nhưng Jesus đã từng cho thành lập một nhóm tông đồ với số lượng tương tự ("Nhóm 72") khi Người muốn tuyên truyền rộng rãi các thông điệp của Nhà Thờ.

Jack Welch luôn tin tưởng vững chắc vào việc học qua hành động. Trước một buổi học trong Khóa học Phát triển Giám đốc của GE, Welch đưa ra một tình huống và yêu cầu các học viên suy nghĩ và chuẩn bị thảo luận. Tình huống như sau:

Nếu ngày mai bạn được bổ nhiệm làm Tổng Giám đốc GE:

• Bạn sẽ làm gì trong vòng 30 ngày đầu tiên?

• Hiện giờ bạn có hình dung được mình sẽ phải làm gì không?

• Bạn sẽ làm gì để phát triển người khác?

• Trình bày ý định tốt nhất của bạn về hình dung vừa rồi

• Bạn định "bán" tầm nhìn của mình như thế nào?

• Bạn sẽ dựa vào cơ sở nào để phát triển?

• Bạn sẽ bỏ đi những gì hiện đang được tiến hành?"13

Những câu hỏi này có lẽ cũng giống như những gì mà Moses hỏi Joshua trong căn lều, hoặc nhưng câu hỏi mà David đặt ra cho Solomon khi trao lại vương miện. Có một điều chắc chắn là cả Welch, Moses lẫn David đều không tin rằng chỉ nghe giảng hay học theo sách vở lại tạo ra những nhà lãnh đạo tốt. Hành động thực tế chính là chìa khóa giúp cho tổ chức chuẩn bị thế hệ lãnh đạo tương lai một cách tốt nhất.

Khi tiến hành các buổi học "Xây dựng công ty" nhằm mục đích phát triển nhóm lãnh đạo cao cấp cho PepsiCo, Roger Enrico đã kết hợp cả việc học từ hành động lẫn giao nhiệm vụ phát triển. Sau chương trình thảo luận đầu tiên kéo dài năm ngày, mọi người được yêu cầu quay trở về nơi làm việc để khởi động hoặc tiếp tục các dự án thực. Vài tháng sau, những dự án này sẽ được phân tích khi họ trở lại để tham gia một chương trình thảo luận khác kéo dài ba ngày.

Gary Wendt, Tổng Giám đốc GE Capital, hàng năm đều cho mời vài trăm nhân viên và quản lý có thành tích tốt nhất của công ty cùng vợ hoặc chồng của họ tới Trung Quốc, Ấn Độ hoặc một số danh thắng khác. Các địa điểm này "tình cờ" lại chính là những thị trường mới của GE. Trong các chuyến đi này, Wendt cùng các nhà quản lý sẽ tìm hiểu về văn hóa và các cơ hội phát triển của khu vực đó, cũng như bắt đầu thiết lập quan hệ với các thương gia và chính trị gia chủ chốt. Dù rất thoải mái nhưng các chuyến đi

này hoàn toàn không phải là những buổi tiệc tùng chỉ dành cho ăn uống và vui chơi. Các "chuyến du lịch" như vậy thực ra là những bài học về phát triển – cánh cửa hướng tới tương lai – chứ không phải là những cuộc ăn chơi hưởng lạc chỉ làm tiêu tan nguồn lực của công ty và làm cho nó rời xa các mục đích ban đầu.

Nếu nhà lãnh đạo trưởng thành từ khó khăn và thách thức thì không có gì nghi ngờ rằng chính nỗ lực của những con người trong Kinh Thánh là lò lửa thử thách và tạo ra nhiều nhà lãnh đạo mới. Jay Conger và Beth Benjamin đã chỉ ra một số thách thức mà nếu vượt qua được, nhà lãnh đạo sẽ phát triển và trở nên mạnh mẽ hơn.14 Mỗi thử thách gắn liền với một số nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh.

• Giải quyết tốt mối quan hệ khó khăn với các sếp hoặc nhân viên chủ chốt (Daniel và Nebuchadnezzar, Joseph và Pharaoh, David và Absalom)

• Chấp nhận rủi ro cao (Moses và 10 bệnh dịch, Esther liều mình cứu dân tộc Do Thái)

• Đối mặt với những hoàn cảnh cực kỳ khó khăn (Noah và nạn đại hồng thủy, Joseph và nạn đói, Job, người đã chịu mất 7.000 con cừu, 300 con lạc đà, 500 cặp bò và 500 con lừa nhưng đã giữ vững niềm tin và sau đó lại trở nên giàu có)

• Nỗ lực thực hiện những nhiệm vụ khó khăn (Solomon xây đền thờ)

• Xuất thân thấp kém hoặc thiếu một kỹ năng hay phẩm chất cần thiết (David, chàng chăn cừu nghèo đã đánh bại Goliath và trở thành Vua xứ Do Thái)

• Phải thực hiện những cuộc chuyển giao đột ngột và khó khăn (Moses rời Ai Cập mà hầu như không được báo trước và không biết rõ mình phải đi đâu; các tông đồ rời tổ ấm để đi theo Jesus)

Cựu Chủ tịch của Hãng ô tô Anh Rover, Ngài Graham Day cũng đồng ý rằng những kinh nghiệm khó khăn chính là người thầy tốt nhất. Công ty của ông đã trở nên quá tự mãn trong một thị trường hỗn loạn và đang bắt đầu suy sụp. "Sự cần thiết phải thành lập cái mà chúng tôi gọi là một tổ chức học tập cho Rover xuất phát từ nhu cầu đảm bảo sự sống còn cho công ty. Những nhà quản lý cho biết họ đã học hỏi được nhiều kinh nghiệm quý từ hoàn cảnh khó khăn, cũng như từ những người khác, cả người mà họ tôn trọng hoặc không ưa".15 Moses đã học được nhiều điều từ ông bố vợ

Jethro, nhưng ông còn học được nhiều hơn từ những cuộc đối đầu với Pharaoh; nếu không có Pharaoh, sẽ không cần phải xuất hiện một Moses.

Manfred Kets De Vies cho rằng thực hiện các nhiệm vụ phát triển giống như là "đi tới Timbuktu" – nghĩa là cử những người lãnh đạo cần phát triển tới một nơi xa xôi với rất nhiều khó khăn thách thức16. Nếu De Vries sống trong thời kỳ Kinh Thánh, có lẽ ông sẽ viết rằng "đi tới Crete", "đi tới Ai Cập" hay "đi tới Babylon". Những nhà lãnh đạo trong Kinh Thánh hầu hết đều được sinh ra không phải từ sách vở mà từ chính những thách thức, những kinh nghiệm xương máu, trong đó họ buộc phải thực hiện những hành động đầy kịch tính để bảo vệ mạng sống của các thành viên trong nhóm và thực hiện các mục tiêu chung. Họ và những người thầy của họ biết rằng "bài học duy nhất đúng về sự lãnh đạo chính là sự lãnh đạo".

Kế nhiệm có trật tự

Sự chuyển giao quyền lực từ Moses sang Joshua là một sự chuyển giao có trật tự. Moses đã lựa chọn Joshua, dạy dỗ anh ta và giao cho anh ta những nhiệm vụ phát triển đầy thách thức. Rõ ràng là không có đối thủ nào giành quyền lãnh đạo với Joshua nên không xảy ra một cuộc tranh giành ngai vàng có thể dẫn đến sự chia rẽ và suy yếu từ bên trong.

Ngược lại, cuộc chuyển giao quyền lực từ David sang Solomon đã diễn ra một cách hỗn loạn và đầy thù hận. Và đó chắc chắn không phải một hình mẫu tốt cho việc chuẩn bị người kế nhiệm. Tuy nhiên, David, Solomon và cả dân tộc đã cực kỳ may mắn khi cuối cùng Solomon cũng thành công trong việc cai trị đất nước, và đất nước đã tồn tại được.

David có rất nhiều con trai vì ông có nhiều thê thiếp (điều này có thể làm cho quá trình lựa chọn người kế vị trở thành một "việc gia đình" đầy phức tạp). Người thứ nhất trong danh sách kế vị là Amnon. Tuy nhiên, Amnon không phải là một người mẫu mực về tư cách đạo đức. Mê mẩn trước vẻ đẹp của Tamar – người em cùng cha khác mẹ, Amnon đã vờ ốm, gọi Tamar đến chăm sóc và sau đó cưỡng hiếp nàng. Vua David vô cùng tức giận nhưng không có cách nào trừng phạt Amnon.

Anh trai của Tamar là Absalom đã ấp ủ mối thù này suốt hai năm. Cuối cùng, Absalom nhử Amnon đến xem hội thi xén lông cừu và cho người giết Amnon.

Ban đầu, chúng ta có một kẻ loạn luân sắp kế vị ngai vàng và sau đó thì có một kẻ sát nhân. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo tàn ác và tham vọng nhiều khi phạm phải những lỗi về chiến thuật. Absalom không thể chờ tới khi vua cha băng hà đã vội vã muốn giành quyền lực. Anh ta lôi kéo được một vài vị tù trưởng, tập trung tại Hebron để công khai đối đầu với vua cha về chính trị và quân sự.

David đã rất đau buồn trước ý định giành ngôi của chính đứa con trai, nhưng ông đã tập trung quân đội và đập tan quân phản loạn. Tuy nhiên, qua đó ông cũng mất luôn đứa con trai mà ông đã từng yêu quý. Sau đó, David chọn Solomon (tiếng Hebrew là "Shlomo", xuất phát từ "Shalom" nghĩa là hòa bình). Ông đặt tay lên Solomon, xức dầu thơm và đặt tượng trưng viên đá móng nhà thờ cho Solomon. Có lẽ David cũng thở ra nhẹ nhõm vì cuối cùng, sau tất cả những rối loạn, ông vẫn còn mấy đứa con trai và Solomon có vẻ có khả năng lãnh đạo với lòng nhân ái, thông minh nhưng cũng rất quyết đoán.

Tuy không phải lúc nào cũng dễ dàng nhưng với sự phát triển của Kinh Thánh, việc chuyển giao quyền lãnh đạo nói chung ngày càng được chuẩn bị kỹ càng hơn, giảm bớt tính ngẫu nhiên, hòa bình và ít bạo lực hơn, và đỉnh điểm của nó là sư chuyển giao quyền lực từ Jesus sang các tông đồ đã diễn ra một cách trật tự (dù điều kiện lúc đó vô cùng hỗn loạn). Các công ty ngày nay nếu muốn tồn tại được một hoặc hai thế hệ thì đều phải chuẩn bị kỹ càng cho quá trình chuyển giao quyền lực một cách hòa bình.

Samuel Curtis Johnson của Công ty S.C. Johnson đã sắp xếp một cuộc chuyển giao êm ả hơn của David bằng cách "chia vương quốc" của mình ra làm ba phần cho ba người con, tùy theo năng lực và nguyện vọng của họ. Helen Leopold-Johnson hiện quản lý bộ phận chuyên sản xuất hàng giải trí, Curt Johnson làm về công nghiệp và Hebert Fisk Johnson quản lý bộ phận lớn nhất về hàng tiêu dùng, trong đó có các nhãn hiệu nổi tiếng như Drano, Windex và Raid.

Johnson đã làm thế nào để tránh một cuộc chuyển giao quyền lực hỗn loạn như của "David và các con trai"? Thực ra có cả một truyền thống kế tiếp hòa bình và hợp tác giữa những người lãnh đạo. Helen Leopold-Johnson cho biết: "Ông nội tôi đã gây dựng tiếng tăm cho công ty từ những năm 1920, sau đó cha tôi phát triển nó với công nghệ và vươn ra thế giới. Mỗi thế hệ mang lại những thứ khác nhau".

Những người con nhà Johnson đã được giao cho các nhiệm vụ phát triển phù hợp, chẳng hạn như Ngân hàng Johnson, được coi là "trại trẻ tốt" dành cho họ lúc còn bé. Nhà Johnson cũng thành lập một hội đồng cố vấn giúp chia sẻ trách nhiệm (giống như 12 bộ lạc của Do Thái) và tạo ra một cơ chế giải quyết bất đồng (không hề có giết chóc ở đây!). "Chúng tôi đều cảm thấy mạnh mẽ hơn một chút" – Helen Leopold-Johnson nói – "Ở đây bạn không nghĩ cho riêng mình, và không có mẩu bánh nào to hơn... Nếu có ai trong chúng tôi nổi cáu, sẽ có kế hoạch loại bỏ người đó".17

"Nỗi ám ảnh" của Jack Welch về một cuộc chuyển giao êm ả xuất phát từ sự am hiểu của bản thân về một quá trình chuyển giao căng thẳng sẽ gây hại cho tổ chức. Khi Welch phải quyết định lựa chọn người kế nhiệm, các ứng cử viên đã tiến hành một cuộc cạnh tranh dài bốn năm và công ty đã trở nên quá tập trung vào các mâu thuẫn nội bộ. "Mọi thứ... đã bị chính trị hóa nghiêm trọng... người ta bắt đầu dựng trại trong công ty. Ơn Chúa là điều đó đã không xảy ra".18

Welch đã không chỉ "cầu nguyện", ông bắt đầu lên kế hoạch. Ông lên danh sách những ứng cử viên tốt nhất có khả năng kế nhiệm mình, sau đó cứ vào tháng năm và tháng mười một hàng năm, các giám đốc tập hợp lại để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu và giao nhiệm vụ mới cho 15 ứng cử viên xuất sắc nhất. Welch cố gắng tránh để quá trình lựa chọn người kế nhiệm trở thành một "cuộc xung đột đẫm máu" do sự "chuẩn bị kém", "lòng tự tôn không được kiểm soát" và những "lựa chọn tồi".

Khi Bill Taylor trở thành Tổng Giám đốc CIGNA ở tuổi 44, việc lựa chọn người kế nhiệm xem ra không phải là ưu tiên số một. Nhưng Taylor nhận ra rằng tuổi của một vị Tổng Giám đốc không liên quan đến việc chuẩn bị chuyển giao quyền lực vì các sự kiện khẩn cấp và bất ngờ thường xuyên xảy ra. Do đó, Taylor đã đưa việc lựa chọn người kế nhiệm và phát triển quản lý vào danh sách các ưu tiên cao nhất của mình. Ông thường xuyên cho thảo luận về các phẩm chất cần thiết của hai hoặc ba người thay thế trong các buổi họp Ban giám đốc và thảo luận sâu mỗi năm một lần. Ông cũng viết một bức thư "để mở trong trường hợp tôi qua đời hoặc bị tàn tật", trong đó ghi lại những gì đã được thảo luận tại các buổi họp; bởi ông biết rằng khi người ta tranh giành quyền lực, các dữ liệu sẽ có thể bị bóp méo hoặc giải thích một cách chủ quan. Taylor muốn đảm bảo rằng việc chuẩn bị người kế nhiệm được tiến hành tại nhiều lớp trong tổ chức, bao gồm cả các vị trưởng bộ phận, cũng như những người có tiềm năng, đặc biệt chú trọng đến lớp quản lý trẻ – nhân tố quyết định thành công của công ty và là

những người có tiềm năng trở thành Tổng Giám đốc nhất.19

David Packard của Tập đoàn Hewlett-Packard cũng nhận thức rõ tầm quan trọng của việc chuẩn bị người kế nhiệm có hệ thống, nhất là khi đây là một công ty gắn liền với tên tuổi và chính sách của các vị lãnh đạo đương nhiệm. "Mục tiêu là cần xây dựng công ty đủ mạnh để tương lai của Hewlett-Packard không phụ thuộc vào một, hai hay ba người nào đó, bao gồm cả Bill (Hewlett) và tôi".20 Hai nhà lãnh đạo này không muốn rơi vào tình thế như Vua Louis XIV của nước Pháp, người đã tuyên bố: "Après moi, le déluge", dịch là: "Sau thời của ta sẽ là nạn đại hồng thuỷ". Họ cũng không muốn lấy triết lý của Vua David về sự kế vị làm cương lĩnh của mình: "Sau ta, bất cứ người nào vẫn đứng vững."

Becton Dickinson hiểu ra rằng cần có một quá trình chuẩn bị người kế nhiệm kỹ càng hơn khi mà Ray Gilmartin bất ngờ trở thành Tổng Giám đốc của Merck (kế hoạch chuyển giao quyền lực cho người trong nội bộ công ty của Dickinson đã thất bại vì Gilmartin là người ngoài). Becton Dickinson đã phải đối mặt với vấn đề chuyển giao rất khó khăn khi mà Clateo Castellini, vị "hoàng thế tử" đã tuyên bố kế hoạch nghỉ hưu và trở về quê hương Italy. Ngoài ra, Castellini cũng có tương đối ít kinh nghiệm quản lý. Becton Dickinson đã học được nhiều từ kinh nghiệm này và cho xây dựng một kế hoạch lựa chọn người kế nhiệm cẩn thận hơn, theo đó cứ hai năm một lần công ty sẽ đánh giá tất cả những người có khả năng được thăng chức và tất cả những người được "nhắm" vào vị trí Tổng Giám đốc đều được đào tạo về kinh nghiệm quản lý.

David đã lựa chọn tất cả các thành viên trong bộ máy chính quyền dựa trên sự phát triển và tiềm năng trở thành lãnh đạo, giống như những gì Jesus đã làm với các tông đồ. Không phải ngẫu nhiên mà 12 người được chọn lựa cẩn thận này lại có thể phát triển một số lượng lãnh đạo gấp nhiều lần như thế để truyền bá những thông điệp cũng như mở rộng quyền lực của tổ chức. Một khi "nhóm 12" đã trở thành "nhóm 72" thì một quá trình vững chắc đã hình thành và được vận hành trôi chảy. Và Jesus cũng đảm bảo rằng họ có rất nhiều "kinh nghiệm quản lý".

"Tác động theo cấp số nhân này" được Ameritech áp dụng vào chương trình phát triển có tên "Mỗi người dạy một người". Chương trình này đã giúp công ty phát triển từ một "Quả chuông nhỏ" thành một người khổng lồ trong nhiều lĩnh vực công nghệ cao. Khởi đầu với nhóm quản lý chủ chốt ("Nhóm 120" – 72 xem ra vẫn chưa đủ), công ty đã tiến hành một quá trình bồi dưỡng

cho 65 nghìn nhân viên còn lại. Công ty tổ chức các buổi tọa đàm về các nhiệm vụ mới cho 1.000 nhà quản lý (mỗi chương trình tọa đàm kéo dài bốn ngày với 50 người tham gia). Sau khi tham dự, những nhà quản lý trở về bộ phận của mình để truyền đạt lại cho những người cấp dưới và tiến hành các dự án được đề ra theo các mục tiêu và giá trị mới vừa được thảo luận. Kết quả? Doanh thu cơ bản của công ty đã tăng 700 triệu đô la.21

Không thể phó mặc việc phát triển đội ngũ lãnh đạo và lựa chọn người kế nhiệm cho "một chiếc cánh và một lời cầu nguyện" mà cần phải chuẩn bị kỹ càng. Không thể có một "bộ máy lãnh đạo" nếu không có các "kỹ sư", những người chế tạo và vận hành nó. Federal Express giải thích:

Mục tiêu của chúng tôi là truyền cho những nhà quản lý một lý thuyết, triết lý và niềm tin rằng công ty đã tồn tại, vận hành, sinh lợi và phát triển trong hơn 25 năm qua. Chúng tôi muốn những ý tưởng này ngấm vào những nhà lãnh đạo, và đến lượt mình, họ sẽ làm như vậy với các nhân viên của họ.22

Jay Conger cho rằng việc lên kế hoạch lựa chọn người kế nhiệm cho công ty gần giống như trong quân đội, ở đó có những nỗ lực không ngừng và khoa học nhằm phát triển tổ chức và nhà lãnh đạo để quản lý nó. Để có một phương tiện lựa chọn người kế vị hiệu quả, chúng ta có thể nhìn vào Kinh Thánh. Cuộc chuyển giao quyền lực từ nhà lãnh đạo này sang nhà lãnh đạo khác có khi êm ả và cũng có khi chông gai, nhưng cuối cùng người ta cũng tìm ra nhà lãnh đạo phù hợp với mỗi giai đoạn, giữ vững sức sống và các sứ mệnh cho tổ chức, đồng thời giữ cho "bộ máy lãnh đạo" luôn được vận hành trơn tru và mạnh mẽ.

Ra đi, để lại di sản

Có lẽ thử thách lớn nhất đối với một nhà lãnh đạo là khả năng "ra đi", trao lại quyền lực cho người kế nhiệm. Những nhà lãnh đạo già dặn biết khi nào là phù hợp để ra đi, và họ dự tính trước điều này bằng cách dần dần trao quyền lực về hình thức và thực chất cho học trò của mình.

Moses đã làm Chúa Trời giận dữ vì đã hấp tấp đập vỡ một tảng đá trong cơn giận, do đó ông ta phải ra đi sớm hơn dự định và không được lãnh đạo người Do Thái tới "Miền đất Hứa". Rõ ràng đây không phải là một cuộc ra đi dễ dàng cho Moses, nhưng ông đã giải quyết nó rất chín chắn. Mắt đẫm nước, Moses leo lên đỉnh Nebo để nhìn vùng đất mà ông không được bước chân vào, nhưng

khi leo xuống, Moses từ tốn trao chiếc áo bào cho Joshua và sau đó không phản đối hay can thiệp vào những hành động của Joshua, một mình ở lại phía sau và chết trên sa mạc. Trước khi làm điều này, Moses đã cầu Chúa phù hộ cho bộ lạc cũng như cho Joshua: "Joshua... được làm đầy ắp tinh thần thông thái bởi Moses đã đặt tay mình lên người. Người Do Thái đã nghe theo lời người và làm theo những điều mà Đức Chúa Trời đã phán dặn Moses." (Phục truyền Luật lệ ký – Deut. 34:9)

Đó là ví dụ về một cuộc chuyển giao sạch sẽ và êm ả. Nhưng nhiều nhà lãnh đạo không chịu ra đi dễ dàng như vậy. David Ulrich nói: "Khi những người lãnh đạo chần chừ, tiếp tục ở lại Ban giám đốc, không muốn rời văn phòng, cố vấn cho lãnh đạo mới... thì những ý định tốt đẹp như vậy lại thường mang đến kết quả trái với mong đợi" và cho rằng một vị Tổng Giám đốc nên "bước ra khỏi con đường của chính mình..".23 Moses không ở lại trong Hội đồng của Joshua, cũng như David không giữ nơi làm việc cũ của mình trong cung điện khi Solomon đã lên ngôi. Họ đã bước ra khỏi con đường của chính mình.

Jack Welch hứa: "Ngày tôi ra đi, tôi sẽ biến mất khỏi chỗ đó và người thay thế tôi sẽ làm việc theo cách của họ".24 Thật khó khăn để theo bước chân của người khổng lồ mà không còn dấu giày của họ ở đó.

Truyền đạo (Ecclesiates) 2:21 làm chúng ta nhớ lại rằng việc kế nhiệm trở nên đặc biệt khó khăn khi "người để lại tất cả cơ nghiệp... cho kẻ chẳng hề cống hiến cho nó." Đó là lý do vì sao cần giao cho người lãnh đạo mới những nhiệm vụ phát triển để họ có thể tự chứng tỏ mình trên chiến trường và đạt được vị trí xứng đáng.

Tuy vậy, nhiều nhà lãnh đạo vẫn cảm thấy khó khăn khi phải trao lại quyền lực. Henry Ford đã gạt bỏ tất cả những lời đề cử con trai ông là Edsel vào vị trí của ông, đến mức mà Edsel quá thất vọng và mắc bệnh ung thư dạ dày. Trong đám tang của Edsel, vợ Edsel đến bên bố chồng và cay đắng nói: "Bố đã giết chồng con". William Paley của CBS đã sa thải những người kế nhiệm và Peter Grace chiếm ưu thế hơn Paley vì sa thải người kế nhiệm từ giờ phút cuối cùng của ông bằng những chỉ thị bịa đặt, phiền nhiễu.25

Như chúng ta đã biết, một số cuộc chuyển giao quyền lực trong Kinh Thánh cũng diễn ra rất phức tạp. David cảm thấy rằng vị hoàng thế tử Absalom quá hung hăng muốn giành ngai vàng khi mà ông chưa sẵn sàng trao lại và điều này gây ra một cuộc nội

chiến đẫm máu đồng thời dẫn đến cái chết của Absalom. Tuy nhiên, sau những giai đoạn hỗn loạn này, đã có những thời kỳ ổn định và những cuộc chuyển giao trật tự hơn. Không một cuộc chuyển giao nào thảm khốc đến mức có khả năng phá hủy tổ chức. Bởi vì khi mọi việc bắt đầu trở nên quá hỗn loạn, hầu hết những nhà lãnh đạo đều nghĩ đến sự sống còn của tổ chức hơn là địa vị hay lợi ích cá nhân.

Những nhà lãnh đạo cao cấp (cả trong Kinh Thánh lẫn trong thời hiện đại) đều được biết đến với tính tự tôn cao, không có điều đó thì "việc không xong". Nhưng khi một nhà lãnh đạo khôn ngoan trở nên chín chắn hơn thì niềm thôi thúc muốn "ghi tên mình vào lịch sử" bằng cách đạt được những thành tựu cá nhân đã dần dần chuyển thành mối quan tâm về "tái sản xuất" – nuôi dưỡng thế hệ lãnh đạo kế tiếp. Sự sống còn của tổ chức trở nên quan trọng hơn là thành tựu cá nhân hay những lời nịnh bợ đường mật.

Khi ngọn đuốc không được truyền tay một cách trật tự và có kế hoạch (hoặc khi nó được trao cho một người được chọn trước vì yếu kém hoặc bất tài hơn nhà lãnh đạo hiện thời) thì sự sống còn của tổ chức sẽ bị đe dọa. "Thử thách cao nhất đối với một nhà lãnh đạo không phải là việc anh ta hay cô ta có đưa ra những quyết định thông minh và dám thực hiện những hành động quả quyết hay không, mà là liệu anh ta hay cô ta có khả năng đào tạo người khác trở thành lãnh đạo và xây dựng một tổ chức có thể tồn tại và phát triển ngay cả khi anh ta/cô ta không còn ở đó".26 Những nhà lãnh đạo thực thụ biết đặt lòng tự tôn của mình qua một bên và nỗ lực tạo ra những người nối nghiệp tài giỏi hơn mình.

Khi kết thúc chương trình phát triển lãnh đạo của PepsiCo, Roger Enrico yêu cầu tất cả những người tham gia hãy hình dung, không phải về vị trí cao nhất mà họ có thể đạt được mà về di sản mà họ sẽ để lại khi kết thúc sự nghiệp. Đối với những tổ chức đã tồn tại và phát triển qua một thời gian dài, di sản đó chính là sự tái tạo những nhà lãnh đạo mới tài giỏi hơn những người tiền nhiệm. Các giám đốc của chương trình Phát triển lãnh đạo của KPMG thấy rằng họ đã có đóng góp lớn cho công ty vì "khi đã đến lúc chuyển giao quyền lực cho thế hệ lãnh đạo mới của công ty, chúng tôi thấy rằng mình đã đóng vai trò quan trọng khi chuyển cây gậy chỉ huy sang những đôi tay tài năng hơn".27

Và nếu như bạn cảm thấy rằng "không thể" tìm được đôi tay tài năng hơn của bản thân mình, hãy nhớ lại lời Chúa Jesus, Người được coi là biểu tượng của sự hoàn hảo. Người bày tỏ lòng tin tưởng tuyệt đối rằng các tông đồ không chỉ có thể "làm những gì

ta đã làm" mà còn "làm những việc vĩ đại hơn thế".

NHỮNG BÀI HỌC TỪ KINH THÁNH VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO

• Việc phát triển chu đáo và có ý thức những nhà lãnh đạo tận tâm và tài năng có ý nghĩa quyết định đối với sự sống còn của tổ chức.

• Di sản của bạn sẽ không thể tồn tại nếu bạn không trao nó cho một người kế nhiệm đã được phát triển đầy đủ và biết chia sẻ sứ mệnh cũng như triết lý kinh doanh của bạn.

• Thường xuyên đánh giá khả năng tiếp tục lãnh đạo của mình, vì tai nạn và những sự kiện bất ngờ có thể tước mất của bạn những nhà lãnh đạo tiềm năng.

• Hướng dẫn và chỉ bảo là chìa khóa để phát triển những người lãnh đạo tốt cho tương lai.

• Các nhiệm vụ phát triển là cách tốt nhất để chuẩn bị cho nhà lãnh đạo có thể đảm trách những nhiệm vụ lớn hơn.

• Học bằng cách thực hành (học qua hành động) có tác động lớn hơn là truyền đạt thông tin qua lời nói.

• Kế nhiệm trật tự giúp đảm bảo tổ chức sẽ tồn tại, phát triển và gắn bó với sứ mệnh của mình; chuyển giao hỗn loạn hoặc không có kế hoạch có thể đe dọa tổ chức cùng sứ mệnh của nó.

• Những nhà lãnh đạo tốt nhất "ra đi" từ từ, để thế hệ lãnh đạo kế cận có được sự phát triển đầy đủ và cuối cùng nối nghiệp thành công.

• Những nhà lãnh đạo tốt nhất coi trọng thành công của tổ chức hơn lòng tự tôn. Họ mong muốn và tích cực chuẩn bị để người nối nghiệp thành công hơn mình.